Ștefan Stanciu
Mihaela Ionescu

Managementul resurselor umane

CUPRINS

1

Introducere în managementul resurselor umane

1.6. Managementul resurselor umane

1.6.1. Concepte

În teoria tradițională a organizației, salariații erau priviți din perspectiva modului în care aceștia executau anumite operații prestabilite, puneau în mișcare mașini și dispozitive tehnologice sau îndeplineau unele activități. Așa au apărut și conceptele, folosite și astăzi din păcate, de „forță de muncă“ sau „mână de lucru“. Ceea ce interesa era capacitatea acestora de a pune în operă deciziile conducătorilor, conform regulilor. Așa a apărut împărțirea muncii în „muncă productivă“ a „creatorilor de bunuri materiale“, respectiv „muncă neproductivă“ a „personalului neproductiv“, care era de obicei asociat cu cei care desfășurau activități de natură intelectuală. Conceptul de „forță de muncă“ era folosit întotdeauna la singular și desemna ansamblul, masa; niciodată *individul*, cu personalitate, nevoi, comportament și viziune specifică nu intra în obiectivele conducătorilor – vezi Tabelul 1.2. (adaptare după Mathis, 1997, p. 4).

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării obiectivelor organizaționale. În acest sens, acțiunile manageriale trebuie să ia în considerare fiecare salariat ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare și de recompensare a rezultatelor angajaților.

Resursele umane reprezintă acele valori ale firmei, care îndeplinesc criteriile în virtutea cărora pot fi considerate sursa principală ce asigură competitivitatea acesteia; resursele umane sunt valoroase, rare și relativ de neînlocuit.

Potrivit literaturii de specialitate, managementul resurselor umane presupune o abordare globală, interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizații.

Tabelul 1.2.

Caracterizare	Concepţii privind personalul	
	Teoria tradiţională a întreprinderii	Managementul resurselor umane
Noţiuni folosite	Forţă de muncă, mână de lucru	Resurse umane
Categorii cu caracter discriminatoriu	Muncă productivă şi creatori de bunuri (categorii privilegiate) / muncă neproductivă şi personal neproductiv (categorii discriminate)	Resurse umane
Modul de abordare a personalului de către manageri	În mod global, ca masă de oameni capabili să muncească	Ca individualităţi, cu personalităţi, nevoi, comportamente şi viziune specifică
Principiul fundamental de salarizare	În funcţie de munca depusă	În funcţie de rezultatele obţinute
Activitatea de evaluare a performanţelor	Nesemnificativă, formală	Esenţială
Stimularea iniţiativei salariaţilor	Absentă; iniţiativa salariaţilor este considerată o diminuare a autorităţii şefilor ierarhici	Susţinută şi promovată prin recompense (promovare în funcţie, salarii mai mari etc.)

„De ce vin oamenii să lucreze la o anumită orgnizație?“

„Cum sunt indivizii identificați și selectați?“

„Cum știu angajații ce să facă la posturile lor?“

„Cum știu managerii dacă angajații au performanțe adecvate? Dacă nu au, ce se poate face?“ etc.

Acestea sunt numai câteva din întrebările ale căror răspunsuri fac obiectul managementului resurselor umane.

Încercarea de a defini *managementul resurselor umane* este dificilă, având în vedere multitudinea de factori care potențează procesul; câteva dintre posibilele propoziții definitorii cvasiechivalente sunt (Manolescu, 1998, pp. 29-30):

– funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;

– abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei cheie a unei organizații;

– ansamblul deciziilor și practicilor manageriale care afectează sau influențează direct oamenii sau resursele umane, care muncesc pentru organizație;

– ansamblul activităților de ordin operațional (planificarea, recrutarea, menținerea personalului) și de ordin energetic (crearea unui climat organizațional corespunzător), care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare;

– cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective: conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană;

– reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală până în momentul încetării contractului de muncă.

Prin urmare, parcurgând și analizând diferitele definiții prezentate, se poate aprecia că, în prezent, nu există o definiție unanim acceptată a managementului resurselor umane care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu. Se constată că definițiile amintite nu conțin elemente contradictorii, acestea se completează reciproc, fiecare definiție contribuind la circumscrierea conținutului managementului resurselor umane.

O sinteză a acestor definiții ar fi aceea că *managementul resurselor umane include toate deciziile manageriale și practicile care influențează sau afectează în mod direct oamenii, respectiv resursele umane care își desfășoară activitatea în cadrul unei organizații.*

1.6.2. Obiective privind resursele umane

Indiferent de modul de organizare, activitatea de resurse umane dintr-o organizație trebuie să se subordoneze strategiei generale a firmei și să contribuie la îndeplinirea obiectivelor acesteia; mai mult decât atât, ea trebuie să aibă două categorii de obiective proprii:

– *obiective strategice*, care se referă la prognoza, planificarea și adoptarea politicii de personal pe termen lung;

Prezentăm, ca exemplu, obiectivele strategice ale managementului resurselor umane dintr-o organizație militară din țara noastră (sursa: http://www.actrus.ro/biblioteca/cursuri/management/petca/f_10_1.html):

– integrarea strategică a managementului resurselor umane în contextul previziunii de ansamblu a organizației militare, în concordanță cu politica și cultura acesteia;

– sporirea flexibilității organizației militare prin intermediul elaborării și al dezvoltării unei structuri organizatorice articulate, receptivă la schimbări;

– stimularea loialității personalului față de organizația militară printr-o motivarea corespunzătoare;

– garantarea calității întregii activități militare, prin implementarea conceptului Total Quality Management (T.Q.M.).

– *obiective operaționale*, de natură tactică și administrativă, care au în vedere organizarea activităților curente, inclusiv gestionarea problemelor privind personalul organizației. Managerii de vârf din firmele românești nu acordă, încă, o suficientă importanță obiectivelor strategice în domeniul managementului resurselor umane, datorită limitelor individuale (cunoștințe insuficiente) sau din lipsă de interes.

Politica în domeniul resurselor umane, formulată de conducerea organizației, orientează activitatea fiecărui salariat. Pentru acesta, este necesar ca elementele acestei politici să fie detaliate și concretizate la fiecare nivel ierarhic.

Cerințele unei politici eficiente în domeniul resurselor umane pot fi rezumate astfel:

– integrarea managementului resurselor umane în managementul organizației;

– obținerea adeziunii întregului personal, pentru derularea activităților care decurg din necesitatea atingerii obiectivelor strategice pe care organizația și le-a asumat;

– asigurarea unui climat de implicare și de valorificare a potențialului fiecărui salariat;

– motivarea pozitivă pentru indivizii care obțin rezultate performante și stimularea celor care pot atinge acest stadiu;

– orientarea fiecărui angajat către autoperfecționare;

– antrenarea indivizilor care doresc să participe în mod direct la adoptarea actului decizional.

1.6.3. Departamentul de resurse umane

Desfășurarea normală a activității unei organizații necesită organizarea unor compartimente de specialitate constituite sub formă de servicii, birouri sau departamente, în funcție de profilul și volumul de activitate, forma de organizare și mărime. Dintre acestea face parte și departamentul de resurse umane (DRU), organizat în funcție de raționamentele proprii ale firmei.

Departamentul de resurse umane reprezintă structura organizației abilitată să pună în valoare toate celelalte resurse de care dispune organizația, în vederea atingerii obiectivelor strategice și imediate. Managementul resurselor umane vizează asigurarea tuturor posturilor din structura unei organizații cu oameni potriviți. Aceasta presupune identificarea necesarului de personal, recrutarea, selectarea, angajarea, stimularea/motivarea, salarizarea, promovarea, formarea și perfecționarea, precum și activitățile cu caracter social. Astfel, departamentul poate desfășura activități în următoarele domenii:

– personal, incluzând recrutarea, selecția, încadrarea și promovarea, gestionarea cărților de muncă, evidența salariaților;

– învățământ, cuprinzând pregătirea personalului, specializarea și perfecționarea acestuia;

– salarizare – stabilirea drepturilor salariale, motivare și promovare;

– normarea muncii – elaborarea și revizuirea normelor de muncă;

– evaluarea performanțelor salariaților.

Problema fundamentală la proiectarea unei organizații constă în asigurarea condițiilor pentru utilizarea optimă a resurselor umane, având în vedere că acestea determină gradul de utilizare a tuturor celorlalte resurse și subsisteme. Proiectarea orientată către factorul uman asigură un nivel ridicat al performanței celorlalte subsisteme din componența organizației. Managementul resurselor umane vizează, deopotrivă, cerințele factorului uman determinate de caracteristicile particulare psihosociale, precum și de cerințele generate de producție și de posibilitățile tehnice.

Structurarea unei firme începe prin proiectarea DRU. Această substrucură trebuie proiectată pentru a fi capabilă să valorifice factorul uman în folosul firmei și al individului.

Deoarece firmele se dezvoltă și devin din ce în ce mai complexe, departamentul de resurse umane dobândește o mai mare importanță. Scopul lui de bază rămâne același; diferența constă doar în modalitatea utilizată pentru a-și îndeplini obiectivele.

Uneori, micile firme au o unitate și câțiva specialiști în domeniul resurselor umane – vezi Figura 1.14. (Mondy, 2002, p. 12); alteori, managerii înșiși gestionează activitățile legate de resursele umane. Ei își concentrează activitatea pe angajarea și promovarea persoanelor competente. Unele aspecte ale resurselor umane pot fi chiar mai importante în firmele mici decât în cele mari; de exemplu, o greșeală a conducerii (angajarea unui salariat incompetent care înlătură toți clienții) poate cauza falimentul firmei, ceea ce într-o firmă de mari proporții are efecte mai reduse.

Într-o firmă de mici dimensiuni, pe care o cunoașteți, cine se ocupă de activitățile privitoare la resursele umane?

Într-o firmă de dimensiuni medii, precum cea reprezentată în Figura 1.15. (*ibid.*, p. 13), există un manager specializat care coordonează toate activitățile legate de resursele umane și care are rolul esențial, fiind secondat de un asistent.

Când activitățile legate de resursele umane devin prea complexe pentru a fi realizate de o singură persoană, se creează divizii (servicii) separate, conduse de un director de resurse umane. Aceste divizii îndeplinesc sarcini precum: administrarea, planificarea și normarea muncii, aplicarea legislației muncii și salarizarea, recrutarea, selecția și angajarea, integrarea, perfecționarea și consilierea în carieră, protecția și securitatea muncii – Figura 1.16. (*idem*). Fiecare divizie are un manager care colaborează cu directorul de resurse umane. Acesta din urmă poate fi și vicepreședintele firmei, lucrează în cadrul managementului de vârf și formulează strategiile firmei.

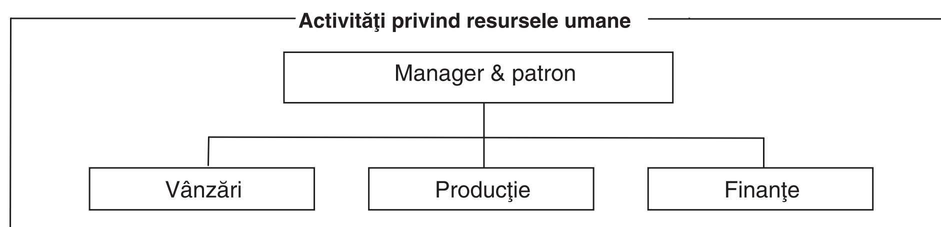


Figura 1.14. DRU într-o firmă de dimensiuni mici

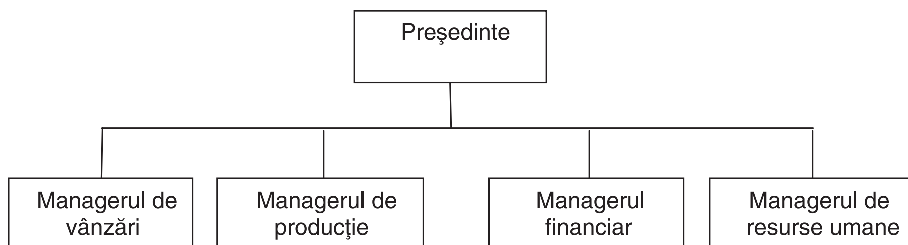


Figura 1.15. DRU într-o firmă de dimensiuni medii

Iniţial, managerii firmei selectează personalul care va ocupa posturile departamentului de resurse umane. Specialiştii selectaţi pot fi: jurişti, psihologi, sociologi, specialişti în managementul organizaţiei, statisticieni, informaticieni, ingineri şi alţii – buni cunoscători ai domeniului de activitate al firmei. Este recomandabil ca o parte din acest personal să aibă o pregătire complementară de psihologie. Juriştilor le revine rolul de a le prezenta managerilor firmei toate reglementările privind legislaţia muncii şi de a organiza din punct de vedere juridic-formal procedurile de recrutare, selecţie, angajare, perfecţionare şi salarizare. Psihologilor li se cere să definească şi să pună la punct procedurile şi tehnicile pentru recrutarea, selecţia şi evaluarea candidaţilor pentru posturile vacante, respectiv pentru personalul angajat.

Diversitatea problemelor şi activităţilor cu care se confruntă profesioniştii în domeniul resurselor umane face ca aceştia să fie pregătiţi pentru o arie largă de activităţi. Experţii susţin o împărţire a cunoştinţelor pe trei domenii: educaţie generală (limbi străine, matematică, psihologie, sociologie), cunoştinţe fundamentale din domeniul afacerilor (management, contabilitate, statistică, finanţe), managementul resurselor umane, incluzând şi cunoştinţe generale privind legislaţia muncii, comportament uman, administrarea salariilor, negocieri colective, psihologie industrială.

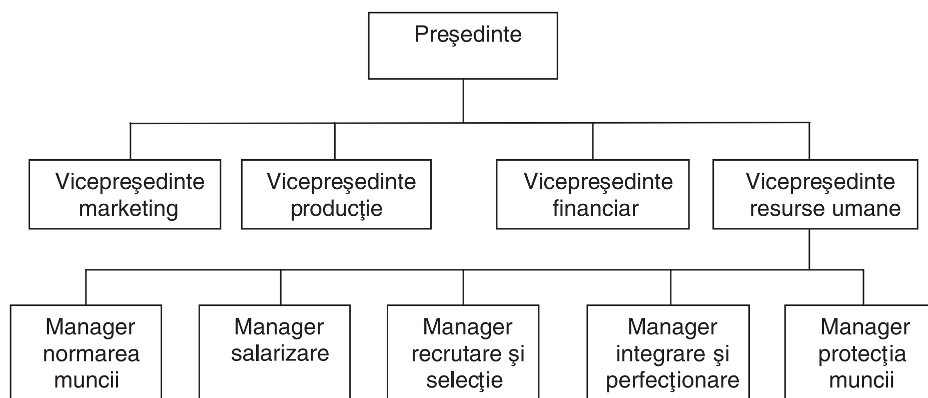


Figura 1.16. DRU într-o firmă de dimensiuni mari

Tabelul 1.4

Domenii	**Atribuţii**
1. Recrutare, selecţie, angajare	– stabilirea criteriilor de recrutare şi selecţie – elaborarea şi aplicarea testelor pentru selecţie – angajarea şi repartizarea pe posturi – negocierea contractelor individuale – desfacerea contractului de muncă – integrarea noilor angajaţi – evidenţa personalului – controlul respectării disciplinei muncii
2. Motivare, salarizare	– stabilirea criteriilor şi metodelor de evaluare – evaluarea performanţelor fiecărui angajat – aplicarea unor forme adecvate de salarizare – conceperea de stimulente nepecuniare – asigurarea unor corelaţii între creşterea producţiei, productivităţii muncii, fondului de salarii şi salariului individual
3. Calificare şi perfecţionare profesională	– stabilirea nevoilor de pregătire şi de perfecţionare a pregătirii profesionale – elaborarea programelor de pregătire şi de perfecţionare, precum şi urmărirea aplicării lor – organizarea cursurilor de pregătire şi de perfecţionare – asigurarea condiţiilor pentru participarea salariaţilor – evaluarea acţiunilor de pregătire şi perfecţionare
4. Promovarea personalului	– elaborarea criteriilor de promovare – folosirea unor metode adecvate de promovare – elaborarea unui plan de promovare – organizarea concursurilor de promovare
5. Stabilirea necesarului de personal	– elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal – normarea muncii – dimensionarea echipelor de lucru – descrierea şi analiza posturilor, elaborarea fişelor posturilor – proiectarea structurii organizatorice şi repartizarea posturilor – elaborarea Regulamenului de Ordine Interioară (ROI) – elaborarea planului de muncă şi salarii
6. Strategia şi politicile de personal	– elaborarea strategiei şi politicii de personal – crearea unei bănci de date în domeniu – întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii şi profesii, cu precizarea surselor de recrutare şi stimulare – elaborarea programului de îmbunătăţire a condiţiilor de muncă
7. Asigurarea unor condiţii bune de muncă	– elaborarea contractului colectiv de muncă – negocierea şi urmărirea realizării prevederilor acestuia – identificarea posibilităţilor de îmbunătăţire a protecţiei şi igienei muncii – organizarea şi prestarea unor servicii social-culturale

Responsabilitatea managementului resurselor umane revine atât departamentului de specialitate cât și managerilor superiori, iar cooperarea dintre aceștia este esențială. Mai mult, șeful acestui departament trebuie să fie subordonat direct managerului general. Managerii de vârf au datoria de a cunoaște activitățile specifice ale resurselor umane, stimulând cooperarea eficientă dintre compartimentele firmei și departamentul de resurse umane.

Principalele atribuții ale departamentului de resurse umane, sistematizate pe domenii de activitate, sunt prezentate în Tabelul 1.4. (Mathis, 1997, pp. 17-18).

Pentru îndeplinirea acestor atribuții, managerii de vârf trebuie să stabilească cu șeful departamentului de resurse umane orientările care vor sta la baza activității, precizând clar relațiile cu celelalte departamente ale firmei.

În mod tradițional, s-a considerat că rolul departamentului de resurse umane a fost acela de a susține și oferi informații conducerii și nu de a lua decizii. În numeroase cazuri, conducerea firmelor apelează la departamentul de resurse umane, îi cere lucrări pe care, uneori, le aplică.

Astăzi, concepția conform căreia activitatea de resurse umane este de consultanță a început să se schimbe, deoarece specialiștii din acest domeniu au și responsabilitatea de a impune respectarea legislației muncii. În tot mai multe firme, departamentul de resurse umane capătă autoritate, urmărind ca deciziile din acest domeniu să corespundă prevederilor legale.

Bibliografie

1. Boldur Gheorghe, *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic,* Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1973.

2. Chişu Viorica Ana, *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură IRECSON, Bucureşti, 2002.

3. Deetz Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, New York, 1992.

4. Dijmărescu Ion, *Bazele managementului*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1996.

5. Hatch Mary Jo, *Organizational Theory. Modern, Symbolic and Postmoderne Perspectives*, Oxford University Press, New York, 1997.

6. Heyel Carl, *Encyclopedia of Management*, Reinhold Publishing, New York, 1963.

7. Hoffman Oscar, *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, Bucureşti, 1999.

8. Johns Gary, *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti, 1998.

9. Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura R.A.I., Bucureşti, 1998.

10. Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.

11. Mihuţ Ioan (coord.), *Management*, Universitatea „1 Decembrie 1918" Alba-Iulia, Alba-Iulia, 1998.

12. Mondy R. Wayne, *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

13. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1995.

14. Pichault François, Nizet Jean, *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*, Éditions du Seuil, Paris, 2000.

15. Stanciu Ştefan, Leovaridis Cristina, *Managementul resurselor umane. Teste şi studii de caz*, Editura Bren, Bucureşti, 2003.

16. Vlăsceanu Mihaela, *Organizaţiile şi cultura organizării*, Editura Trei, Bucureşti, 1999.

17. Zamfir Cătălin, *Psihosociologia organizării şi conducerii*, Editura Politică, Bucureşti, 1974.

18. Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr (coord.), *Dicţionar de sociologie*, Editura Babel, Bucureşti, 1998.

2
Manageri şi leadership

Obiectivele capitolului sunt complexe:

– analiza profilului personalității managerilor, în general și a managerilor de resurse umane, în special;

– cunoașterea caracteristicilor, abilităților și competențelor managerilor;

– studierea deciziei ca funcție esențială a conducerii;

– cunoașterea leadership-ului.

2.1. Managerii

2.1.1. Caracterizare generală

La origine, cuvintele manager și management provin din latinescul „*manus*" = mână, respectiv „a mânui" – în general, dar și „a struni caii la o căruță" – în special. Din limba franceză, cuvântul „*manège*" a trecut în limba engleză sub forma verbului „*to manage*", cu sensul inițial de „a struni caii", dar și cu înțelesul de a relaționa corect cu diverse persoane cu scopul de a obține rezultate, a duce ceva la bun sfârșit. Cu timpul, semnificația verbului s-a extins, cu raportare directă la desfășurarea unei activități operaționale sau de logistică, sens din care au derivat mai târziu substantivele „manager" și „management" (Chișu Ana Viorica, 2002, p. 4).

Verbul „*to manage*" înseamnă a mânui, a (te) descurca, a conduce sau a administra. Conform dicționarelor, „*managerul este persoana care conduce o întreprindere, o afacere*"; în altă ordine de idei, „a conduce" semnifică „*a îndruma un grup de oameni, o activitate, o organizație etc.*", „*a lua hotărâri potrivit competenței legale, cu privire la desfășurarea activității unei instituții sau întreprinderi, răspunzând de aceasta*", respectiv „*a dirija o discuție, o dezbatere etc.*"

Considerați că, din punct de vedere managerial, „a te descurca" are o conotație negativă? Argumentați răspunsul!

Definițiile prezentate permit schițarea profilului managerului, profil care face obiectul acestui capitol. Manualele privind managementul resurselor umane prezintă doar indirect cerințele, trăsăturile de personalitate, competențele, abilitățile, stilul, metodele de lucru și alte instrumente care servesc la aplicarea funcțiilor managementului. Considerăm că prezentarea aspectelor menționate este strict necesară, în contextul faptului că managerii lucrează cu oameni.

În sens larg, managerul este persoana care aplică funcțiile managementului, în acord cu sarcinile, competențele și responsabilitățile atribuite funcției pe care o exercită.

După nivelul ierarhic la care se situează, managerii sunt: de nivel inferior – cei care lucrează direct cu executanții, de nivel mediu – cei care au în subordine atât executanți cât și manageri de nivel inferior, respectiv de nivel superior – cei care au în subordine toate nivelurile ierarhice ale organizației.

Schematic, ponderea activităților managerilor – în planul conceptual, al relațiilor umane (motivare, antrenare, comunicare) și în plan tehnic este diferită, în funcție de nivelul la care activează fiecare (Figura 2.1., Chișu, 2002, p. 29).

Într-o altă abordare, managerii sunt: „executivi", „generaliști" și „specialiști" (Mondy Wayne, Noe Premeaux, 2002, p. 11); managerii de top sunt „executivii", generaliștii sunt cei cărora le revine aplicarea tuturor funcțiilor manageriale în domeniul resurselor umane, iar specialiștilor le revin activități concrete (recrutare, inteviuri pentru selecție, evaluarea performanțelor etc.).

Competența managerială se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini sarcinile la standardele adoptate de organizație.

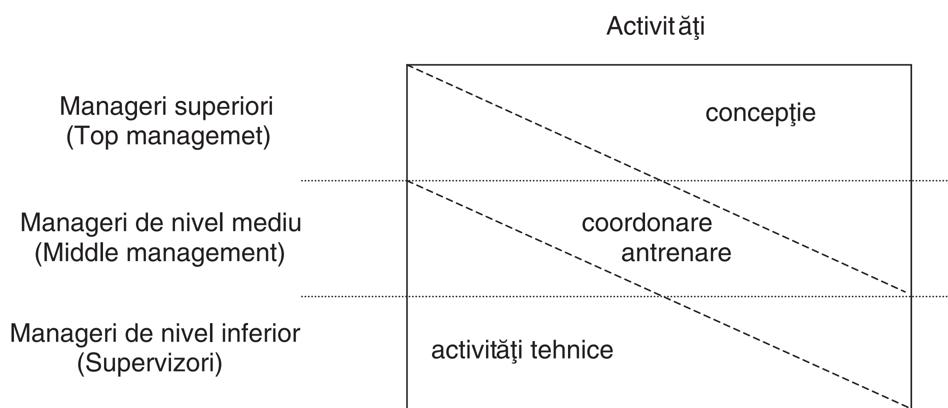


Figura 2.1. Ierarhia managerilor

Activitățile specifice managerilor își au originea în funcțiile clasice, formulate de Henri Fayol în 1946: previziune, organizare, comandă/coordonare și control.

În opinia lui Henry Mintzberg (citat de Mihuț, 1998, p. 22) rolurile pe care managerii trebuie să și le asume și să le exercite sunt:

A. roluri de reprezentare (stabilesc şi menţin contacte umane, reprezintă grupurile pe care le conduc);

B. roluri informaţionale (monitorizare, diseminare, sunt purtători de cuvânt);

C. roluri decizionale (antreprenoriat, decid asupra problemelor deosebite care apar în viaţa organizaţiei, alocă resurse, negociază).

Rolurile managerilor sunt conexe; nici unul dintre acestea nu poate fi neglijat.

Lista responsabilităţilor rituale ale directorilor (Cribbin, 1986, pp. 41-42) este impresionantă:

1) planifică – trebuie să prevezi viitorul pentru a-l conduce;

2) organizează cu efort minim şi rezultate maxime;

3) recrutează şi contribuie la perfecţionarea resurselor umane;

4) conduc – împart rolurile şi atribuie funcţiile necesare, stabilesc normele de producţie, determină reponsabilităţile;

5) coordonează munca, indivizii şi grupurile, astfel încât organizaţia să funcţioneze fără risipă de resurse;

6) încurajează colaborarea;

7) controlează eforturile angajaţilor, întreţinând un proces continuu de informare;

8) studiază şi evaluează munca angajaţilor;

9) conduc angajaţii spre a-i încuraja să facă ceea ce trebuie făcut;

10) gestionează cele patru atuuri principale pe care le deţin: timpul, ideile, talentul şi comportamentul.

Managerilor le revin activităţile care derivă din funcţiile managementului: creează şi aplică strategii de dezvoltare, fac previziuni şi planuri; organizează şi coordonează munca; asigură un climat propice performanţei, care motivează angajaţii; se preocupă de creşterea eficienţei actului de conducere; promovează comunicarea cu personalul, cu clienţii şi cu furnizorii; dezvoltă relaţii strategice etc. Managerilor le sunt asociate verbe de acţiune: *a face, a dezvolta, a interveni, a dirija, a corija* şi altele asemenea. Managerii nu gestionează stări de echilibru, ci fenomene dinamice; ei nu caută menţinerea unei situaţii existente, dacă aceasta nu mai este profitabilă. Managerilor le este asociat verbul *a schimba*. Lor le este caracteristic faptul că pot identifica adevărata ierarhie a priorităţilor, că pot acţiona eficient în domenii interdisciplinare cu grad înalt de incertitudine, asumându-şi riscuri şi găsind căi de rezolvare, nu în ultimul rând prin conjugarea eforturilor colaboratorilor lor.

Potrivit lui Henri Fayol (*apud* Jack Duncan, 1990, p. 87), munca managerială este dificilă şi cere din partea persoanelor care o exercită caracteristici excepţionale: cunoaşterea esenţei tuturor aspectelor administrative, tehnice, comerciale şi financiare ale organizaţiei, capacitatea de soluţionare a problemelor atipice care li se prezintă spre rezolvare, rezistenţă fizică, psihică şi mentală, precum şi putere de muncă pentru a reuşi în confruntarea cu beneficiarii şi cu partenerii de afaceri.

2.1.2. Profiluri manageriale

Personalitatea este componenta stabilă a conduitei unei persoane înglobând particularitățile sale intelectuale, afective, de voință și temperamentale.

Elementele sistemului psihic uman aflate în relații complexe de determinare sunt: senzațiile, percepțiile, reprezentările, memoria, gândirea, imaginația, limbajul, atenția, conștiința, inconștientul, inteligența, intuiția, motivația, afectivitatea, voința, deprinderile, predispozițiile, aptitudinile, temperamentul, caracterul și comportamentul. Dintre acestea *aptitudinile, temperamentul* și *caracterul* sunt considerate însușirile de bază ale personalității, care au relevanță pentru activitatea oricărui conducător.

Aptitudinile sunt dispoziții naturale sau dobândite pentru a efectua anumite sarcini. Aptitudinile pot fi intelectuale, senzoriale, motorii etc.

Activitatea managerială presupune o serie de cerințe care se exprimă prin funcțiile managementului. Fiecare funcție corespunde unei anumite aptitudini în planul personalității, iar fiecare aptitudine a personalității va satisface o anumită funcție în planul managerial.

Aptitudinea de planificare constă în capacitatea managerului de a configura prin gândire imaginativă elementele viitorului într-un ansamblu coerent de idei și de a întrevedea posibilitățile de realizare. Aptitudinea de a decide presupune o mare capacitate de obținere și prelucrare a informației și nevoia de a gândi analitic și critic. Este nevoie de discernământ și obiectivitate în alegere, conjugând gândirea lucidă cu spiritul realist.

Aptitudinea de organizare constă în capacitatea managerului de a pune în condiții funcționale resursele materiale, financiare, informaționale și umane, astfel încât să se obțină atingerea obiectivelor asumate cu eficiență și eficacitate. Organizarea cere o gândire sintetică, asociativă, critică, realistă, suplă și dinamică, simțul timpului și temeinice cunoștințe de specialitate.

Aptitudinea de coordonare cere ca managerul să aibă tact și o bună cunoaștere a oamenilor, precum și capacitatea de a comunica cu aceștia rațional și afectiv. Aptitudinea de coordonare presupune un comportament dinamic, nuanțat și raportat la context.

Aptitudinea de control presupune echitate și fermitate, stabilitate emoțională, gândire analitică și sintetică, atenție concentrată și distributivă, răbdare, tact și încredere în oameni.

Temperamentul este prezentat de dicționarele de psihologie ca fiind ansamblul de elemente biologice care caracterizează dinamica externă a acțiunii omenești: modul de acumulare și descărcare a tensiunii (de unde caracteristicile: energic, exploziv, rezistent, expansiv și contrarele lor) și dinamica acțiunii (rapid/lent).

Clasificarea propusă de Hippocrate conturează portretele temperamentale fundamentale.

Temperamentul coleric este caracterizat prin: reactivitate motorie și comportamentală accentuată, lipsa stăpânirii de sine, agitație, tendința spre agresivitate, pro-

cese afective intense şi puternic exteriorizate, explozii emoţionale, fire deschisă, alternanţă între un regim dinamic şi delăsare, înclinaţie spre exagerare. Managerul coleric este extravertit și dezechilibrat, dispus să-și asume inițiative, este autoritar și entuziast, are putere de muncă, este imprevizibil, poate fi generator de conflicte și tensiuni, are tendința de a domina grupul; într-o activitate concretă își etalează rapid posibilitățile. Este incapabil să desfășoare munci migăloase. Poate fi un bun conducător pentru compartimente operaționale.

Temperamentul sanguin este caracterizat prin atributele: hiper-reactivitate motorie, dinamicitate ridicată și adaptabilitate, vorbește mult și repede, decide cu rapiditate, are fire deschisă și comunicativă, are emoţii intense și dispoziție stenică, simte deseori nevoia de schimbare, își etalează rapid posibilitățile, dă dovadă de capacitate de muncă îndelungată, își menține echilibrul și rezistența psihică în situații dificile, acceptă și suportă eșecurile. Managerul sangvinic este extravertit și echilibrat, ceea ce înseamnă că întrunește toate cerințele pentru un adevarat lider: creativitate, flexibilitate, dorința de acțiune și simț practic dublat de instinct. Se axează pe relațiile umane, dar nu neglijează constrângerile impuse de structură. Este prototipul managerului democrat, iubit de subordonaţi – pe care îi consideră colaboratori.

Temperamentul flegmatic este calm, lucrează lent, este echilibrat emoţional, dar are sentimente durabile, prezintă un ansamblu comportamental sărac, vorbește puţin și lent, are răbdare și înclinație spre rutină, este tolerant, nu iubește schimbările, poate munci cu atenție timp îndelungat, este tenace și cugetat. Managerul flegmatic este introvertit și echilibrat, consecvent, meticulos și relativ pasiv. Pentru că este realist poate fi manager, dar nu lider.

Ce departamente pot conduce cei care aparţin temperamentului flegmatic?

Temperamentul melancolic manifestă o slabă rezistență neuropsihică, are capacitate de muncă redusă în condiții de suprasolicitare, este foarte sensibil și afectat de insuccese, compensează dificultățile de adaptare prin închidere în sine, dovedește prudență exagerată în situații neașteptate, sentimentele îi sunt trainice, depinde de grup, este migălos, ajunge uneori la epuizare. Managerul melancolic este introvertit și dezechilibrat, are simț analitic și are tendința de a fi autoritar și incompetent. Acesta nu face față situațiilor conflictuale și nu le poate controla, deci nu poate fi un bun manager.

În practică, temperamentele pure se întâlnesc rar, mai degrabă este vorba de temperamente combinate.

Atenție! În determinarea temperamentului trebuie să se țină seama de împrejurări: situație obișnuită, situație inedită, situație critică sau situație limită.

Caracterul este ansamblul atitudinilor, valorilor, normelor, actelor de conduită, fenomenelor cognitive, volitive și afective, integrate într-un sistem complex. Caracterul este cadrul normativ și de acțiune a persoanei, este modul de a fi, de a simți și de a reacționa al unui individ. Dintre sutele de trăsături de caracter existente, pentru manageri pot fi importante următoarele: orientarea (capacitatea de a selecta

influențele externe după criterii moral-valorice), stapânirea de sine, consistența (concordanța dintre idee, atitudine, vorbă și faptă), generozitatea și altruismul, puterea caracterului (capacitatea de a domina împrejurările și de a se domina pe sine), statornicia și optimismul.

E. Kretschemer a clasificat oamenii după înfățișarea lor fizică, identificând tipurile somatice prezentate în cele ce urmează.

Tipul picnic se caracterizează prin statură mijlocie și exces ponderal. Din punct de vedere comportamental acestuia îi sunt caracteristice: vioiciunea, mobilitatea, optimismul, capacitatea de a stabili ușor contacte, dovedește înclinație spre concesii și compromisuri.

Tipul astenic are corpul lung și slab. Comportamental este înclinat spre abstractizare, interiorizare, sensibilitate, meticulozitate până la pedanterie, are simțul onoarei, precum și ambiție care ascunde uneori anumite complexe de inferioritate.

Tipul atletic este bine proporționat fizic, are trăsături psihice intermediare între celelalte două: trăiri afective echilibrate, încredere în sine, dă dovadă de realism și prezintă înclinație spre activități care reclamă un mare consum de energie.

Asemenea tipologii umane prezintă interes în studierea caracteristicilor managerilor, doar dacă pot fi asociate cu aspecte comportamentale dominante predictibile.

Condițiile de acțiune sunt esențiale în studiul psihologiei manageriale. De exemplu, în condiții conflictuale grave sunt preferați managerii energici, autoritari, curajoși, deciși, care se orientează repede în context, chiar dacă recurg la mijloace ferme pentru a depăși criza. Pe de altă parte, în situații obișnuite, dar care presupun dezvoltare organizațională, sunt preferați managerii calmi, echilibrați, răbdători, democrați și stăpâni pe sine.

Din multitudinea factorilor noncognitivi ai personalității ne vom referi în câteva rânduri la extraversie/introversie și la stabilitate/instabilitate emoțională.

Extravertiții tipici sunt orientați spre lumea din afară a obiectelor și relațiilor sociale, fiind preocupați mai ales de rezolvarea unor probleme practice; sunt mai rapizi în reacții, sunt activi și expansivi, vorbesc mult, stabilesc ușor prietenii și cunosc multă lume; lucrează bine împreună cu alții și preferă să aibă multe îndatoriri sociale; se enervează repede, dar nu pentru multă vreme; fiind adesea mai superficiali în gândire și sentimente, sunt totuși tovarăși plăcuți și întrețin o atmosferă tonică și de bună dispoziție oriunde s-ar afla.

Introvertiții tipici sunt prudenți, taciturni, impenetrabili și izolați, reacționează mai greoi și se enervează când sunt forțați să-și schimbe modul obișnuit de lucru; ei își limitează cercul cunoștințelor la câțiva prieteni aleși cu grijă; în relațiile sociale se manifestă cu stângăcie și evită ocaziile de a vorbi în public; mai profunzi în sentimente și gândire, se descurcă mai greu în treburile practice.

Tipul stabil emoțional manifestă armonia dispozițiilor și statornicia intensității acestora, are un stil ponderat și rezistență la solicitări emoționale, dă dovadă de optimism, prezintă un comportament antrenant și spirit realist, practic, transmite senzația de confort psihic interior și de sănătate, afișează și transmite încrederea de sine.

La polul opus, se constată treceri abrupte de la o stare afectivă la alta, pesimism, rigiditate, tendinţe spre imaginar, iritabilitate, nelinişte şi senzaţie de disconfort psihic. Persoanele instabile emoţional pot trăi sentimente de vinovăţie, se subestimează, tind către singurătate şi manifestă fluctuaţii ale atenţiei.

Echilibrul proceselor nervoase, respectiv stabilitatea emoţională sunt considerate cerinţe importante în activităţile de conducere a personalului.

De regulă, managerii sunt selecţionaţi dintre personalităţile caracterizate prin capacitate de organizare şi promovare a relaţiilor interpersonale.

În articolul „L'artiste, l'artisan et le technocrate" din revista *Gestion* (mai, 1993) Patricia Pitcher prezintă trei tipologii de manageri: artişti, profesionişti (artizani) şi tehnocraţi. Menţionăm faptul că tehnocraţia este considerată, de regulă, ca fiind ramura managementului care supraestimează locul şi rolul tehnicienilor şi minimalizează funcţiile politicii organizaţionale.

Managerii sunt, în primul rând, oameni care fac tot ceea ce ştiu şi tot ceea ce pot să facă; posibilităţile managerilor sunt, evident, mai largi decât ale celorlalţi membri ai organizaţiei, dar sunt, totuşi, limitate. Literatura de specialitate privind managementul resurselor umane abundă în indicaţii privind „ce" şi „cum" trebuie făcut; ceea ce apare mai rar este „cine" poate face ceea ce trebuie făcut pentru ca organizaţia să progreseze şi efectele economice şi sociale să fie pozitive.

Cele trei tipuri de manageri se deosebesc esenţial:

a) managerul care are visuri şi ambiţii de mare anvergură – artistul;

b) managerul care cosideră că visurile sunt de prisos – profesionistul (artizanul);

c) mangerul care dispreţuieşte şi reprimă visurile – tehnocratul.

În Tabelele 2.1. şi 2.2. sunt nominalizate principalele caracteristici ale acestor tipologii manageriale. Analizându-le, se poate pune, firesc, întrebarea: care este tipul de manager care poate conduce organizaţia spre succes? Răspunsul la această întrebare este simplu: în funcţie de natura, dimensiunile, tradiţia, prestigiul, obiectivele strategice majore, structura personalului, conjunctura economică şi socială, resursele materiale şi financiare, organizarea internă etc. – toate tipurile de manageri prezentate pot conduce cu onestitate organizaţia spre realizări economice notabile, conservând fondul de bază al resurselor umane ale organizaţiei.

În Figura 2.2. este prezentată o schemă privind dependenţa dintre caracteristicile managerilor şi rezultatele obţinute prin aplicare a politicilor acestora.

Se observă că activitatea managerului tehnocrat se evidenţiază prin eficacitate ridicată, dar măsurile nepopulare pe care le adoptă îl fac vulnerabil pe termen lung; cu managerul artist se poate câştiga prin inspiraţia de moment, dar se poate pierde în viitorul imediat sau îndepărtat, datorită lipsei de profesionalism. Profesionistul asigură rezultate bune pe termen mediu, dar poate fi surprins, uneori, de o conjunctură de piaţă nefavorabilă. El poate însă aduce satisfacţia lucrului în echipă după reguli atent verificate.

O mai largă paletă de tipologii manageriale aparţine lui Roger Moyson. Acesta nuanţează categoriile identificate de Patricia Pitcher, subliniind calităţile, nevoile,

defectele și limitele pe care le prezintă în lucrul cu oamenii (Tabelul 2.3. după Moyson, 2001, p. 145).

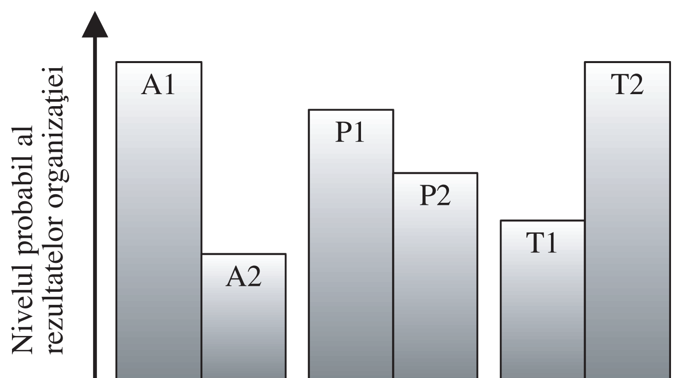


Figura 2.2. Performanțele managerilor în raport cu timpul

2.1.3. Caracteristicile managerilor

Persoanele angajate în activități manageriale trebuie să fie puternic motivate pentru a satisface exigențele posturilor de conducere pe care le ocupă. *Managerii trebuie să dorească să ajungă la performanță*; această caracteristică umană se manifestă la indivizii care prezintă motivații individuale și de ordin social. Din categoria motivațiilor individuale face parte, în primul rând, dorința de a avea putere; unii oameni doresc să aibă putere pentru a-i putea influența și dirija pe ceilalți oameni și pentru a dobândi recunoaștere din partea acestora. Dorința de a deține puterea este ancestrală; pe de altă parte, dorința de a o folosi pentru interese proprii reprezintă o situație periculoasă atât pentru individ, cât și pentru organizațiile și grupurile sociale subordonate. Dacă individul dovedește că are autocontrol, că-și stăpânește emoțiile și că nu-și folosește puterea în scopul de a domina pur și simplu, va fi urmat de subordonați și va câștiga prestigiu și admirație.

Persoanele care au în subordine grupuri de oameni trebuie să întrunească o serie de calități printre care: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitatea de concentrare, sănătate, caracter integru ș.a. Pe de altă parte, aceștia trebuie să aibă cunoștințe temeinice în domenii diverse: management, economie, psiho-sociologie, juridic, tehnic etc. Ei trebuie să aibă cultură generală și să cunoască cel puțin o limbă străină pentru a se putea informa.

Tabelul 2.1.

Tipul	Caracteristici
Managerul artist	Managerul artist este îndrăzneţ, plin de imaginaţie, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de iniţiativă şi intuiţie. Nu acceptă în nici un caz interpretările convenţionale despre afaceri, despre piaţă sau despre lume, în general. Fiind ataşat pe deplin organizaţiei, cheltuieşte din plin energie şi încercă să-i antreneze şi să-i inspire, prin exemplul său, pe subordonaţi.
Mangerul profesionist (artizan)	Mangerul profesionist (artizan) are o bogată experienţă în domeniul în care activează. A reuşit să dobândească cunoştinţele necesare exercitării meseriei parcurgând toate treptele acesteia şi consideră că în domeniul său cunoaşte totul. Nu acceptă ca munca să se desfăşoare aleator, respectând toate etapele prevăzute pentru fiecare gen de activitate. Este exigent şi, în general, răbdător. Îi place munca pe care o face şi nu doreşte să facă altceva. Este înţelept, prudent, amabil, binevoitor, demn de încredere, onest, direct, rezonabil, realist, responsabil şi, evident, conservator – pentru că respectă tradiţiile şi le pune în valoare. Nu acceptă schimbările organizaţionale decât atunci când realizează utilitatea lor evidentă. Îşi cunoaşte bine concurenţii. Nu se lasă păcălit de subordonaţii care încercă să-i prezinte idei depăşite într-un nou ambalaj; acestora le trebuie argumente puternice ca să-şi convingă superiorul, care dă dovadă de flexibilitate şi de toleranţă, dar care nu face compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul propus de subalterni este solid, acesta va face toate eforturile pentru a-l aplica. Managerul profesionist lucrează în sistemul paşilor mărunţi: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea ce nu este încă desăvârşit, urmează apoi explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă.
Mangerul tehnocrat	Tehnocraţii sunt excelenţi manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-şi în valoare principiile, metodele şi tehnica managerială performantă. Ei fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecinţelor sociale. Aceştia îşi controlează emotivitatea, menţin distanţa faţă de subalterni, sunt serioşi, analitici, metodici, cerebrali, conservatori, profunzi, hotărâţi şi dovedesc, de multe ori, excelenţă. Sunt respectaţi, dar nu sunt iubiţi. Puterea lor constă în profunda analiză a situaţiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situaţie soluţii de rezolvare. Au capacitatea de a transmite altora cunoştinţele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subordonaţi. Managerii tehnocraţi contează pe alianţe şi pe planificarea strategică. Dau dovadă de oportunitate în toate planurile şi în toate programele pe care le pregăteşte şi pe care şi le asumă.

Tabelul 2.2.

Tipul	Implicaţii economice şi sociale
Managerul artist	Temperamentul managerului artist este fluctuant; acesta trece cu uşurinţă de la stări de exaltare la stări depresive, de la stări de bucurie – în caz de reuşită, la stări de mâhnire – în caz de eşec. De regulă, este optimist dar, neavând simţul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor proiecte pe care doreşte să le pună în practică, astfel încât rezultatele finale nu au şanse sigure de succes. Acţionează sporadic, uneori incoerent şi dă dovadă de o gândire eclectică. Nu se străduieşte să conjuge eforturile subordonaţilor. Pe termen lung, strategia (improvizată) pe care o practică managerul artist este contraproductivă pentru organizaţie; pe termen scurt, arta improvizaţiei sale manageriale poate face ca realizările firmei să fie deosebite, ceea ce poate contribui la creşterea popularităţii sale. Fiind ambiţios şi onest reuşeşte să înveţe atât din succese cât şi din greşeli.

Mangerul profesionist (artizan)	Managerul profesionist este calm, optimist, ponderat şi prudent. Percepţia sa este axată pe viitorul imediat, pe achiziţia de rezultate concrete; nu se lasă sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare, nu permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine structurate şi bine argumentate. O asemenea atitudine reprezintă o bună garanţie pentru organizaţie, cu atât mai mult cu cât reuşeşte să antreneze subordonaţii în realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe care şi le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate din aproape în aproape, astfel încât nu expune organizaţia unor eşecuri imediat previzibile. Are capacitatea de a da încredere salariaţilor şi de a le asigura nevoia de securitate.
Mangerul tehnocrat	Managerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră lumea şi organizaţia ca fiind entităţi care trebuie administrate cât mai bine posibil, la nivel global. Gândirea sa foarte structurată, aproape rigidă, îi permite să identifice metode, tehnici şi reguli după care organizaţia poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile şi tehnicile care trebuie abordate faţă de fluctuaţiile pieţei trebuie elaborate doar de către experţi. Această abordare este axată în exclusivitate pe obţinerea de beneficii concrete, dar nu neapărat imediate. Pentru momentul dat, proiectarea tuturor acţiunilor spre viitor conduce la constângeri şi la renunţări economice.

Tabelul 2.3.

Tip managerial	**Calităţi**	**Nevoi proprii**	**Defecte**	**În lucrul cu oamenii se bazează pe**
Senzitiv	sociabil, intuitiv, protector	armonie cu mediul	manipulare afectivă	creativitate, structură, responsabilitate
Visător	adaptabilitate, imaginaţie, încredere în oameni	are nevoie de directive clare şi de distanţă mare faţă de anturaj	dependenţă faţă de alţii	structură şi responsabilitate

Caracteristici cerute managerilor
Capacitatea de a înţelege cadrul general în care evoluează organizaţia
Capacitatea de a planifica, organiza şi coordona şi capacitatea de gestionare a timpului
Capacitatea de a decide
Capacitatea de a acţiona
Capacitatea de a menţine bune relaţii umane şi capacitatea de a lucra în echipă
Capacitatea de creaţie şi spiritul de iniţiativă
Capacitatea de a se perfecţiona
Dorinţa de a conduce
Cunoştinţe manageriale, economice şi de psiho-sociologie
Experienţă managerială
Simţul responsabilităţii
Starea sănătăţii
Loialitatea faţă de organizaţie
Conduită morală sănătoasă
Vechime semnificativă în organizaţia respectivă

Unele dintre aspectele prezentate mai sus trebuie şi pot fi dezvoltate. Astfel, prin capacitatea de a menţine bune relaţii umane se înţelege acel ansamblu de trăsături de comportament care-i determină pe conducători să se implice în procesele din interiorul grupurilor prin acordarea încrederii, exprimarea respectului faţă de munca colaboratorilor și faţă de probleme lor.

Arta de a comunica presupune ascultarea atentă, vorbirea cursivă, netendenţioasă şi prietenoasă, exprimarea manifestă a încrederii în interlocutor, absenţa iritării şi grabei etc. Stăpânind-o, managerii pot afla cu uşurinţă care sunt adevăratele probleme ale salariaţilor, care sunt cauzele acestora, ce aspiraţii şi ce nevoi au și care sunt soluţiile pe care ei le întrevăd (Locke *et al.*, 1991, pp. 38-39).

Adevăratul conducător trebuie să poată să se adapteze la orice situaţie, trebuie să fie capabil să acţioneze adecvat și trebuie să fie consecvent cu sine și cu principiile sale (Cribbin, 1986, p. 19).

Pentru ca un *lider* sa aibă un comportament adecvat, compatibil și consecvent trebuie să posede calităţile la care ne vom referi în cele ce urmează:

1) capacitatea de percepţie, ceea ce permite interceptarea semnalelor care-i sunt transmise.

2) simţul oportunităţii, ceea ce îi permite să analizeze semnalele pe care indivizii și grupurile i le trimit. Cu alte cuvinte, colaborarea cu inferiorii sau superiorii și munca în echipă sunt vitale pentru succesul eforturilor lor.

3) darul negocierilor – pentru ca liderul să fie eficace trebuie să aibă bune relaţii cu superiorii, omologii și cu subalternii.

Sintetic, în opinia lui Louis Sahuc (1987), comportamentul managerilor și cerinţele aferente se manifestă în două planuri: în situaţii de conducere efectivă (A) și în plan general (B), așa cum apar în tablourile de mai jos.

A	B
– Sensul responsabilităţii – Capacitatea de motivare – Discernământ – Disponibilitate – Conștiinţă de sine	*Disponibilităţi intelectuale:* adaptabilitate, creativitate, imaginaţie, capacitatea de a se face înţeles, credibilitate profesională *Comportament uman:* maturitate, credibilitate în plan uman, capacitatea de a comunica, acceptarea eşecului şi absenţa frustrării *Comportament profesional:* capacitatea de organizare, capacitatea de a pune proiectele în operă, deschidere spre schimbare, eficacitate profesională, disponibilitatea de a delega

Caracteristica distinctivă a managerului o constituie puterea sa asupra celorlalţi (Mihuţ, 1998, pp. 276-278).

Puterea presupune atât dreptul cât și abilitatea de a influenţa comportamentul celorlalţi.

Dreptul de a impune altor persoane o anumită conduită este numit *autoritate.* Aceasta are un caracter legitim, instituţionalizat și reprezintă *latura formală a puterii.*

Abilitatea unui individ da a determina comportamentul celorlalţi, respectiv *latura informală a puterii*, constituie *capacitatea sa de influenţă*. Această caracteristică este determinată de calităţile cerute managerului: caracter, deschidere spre oameni, inteligenţă, cunoştinţe de psiho-sociologie etc. Din compararea laturii formale şi a celei informale a puterii rezultă că acestea sunt independente; dacă ambele aspecte (autoritatea şi capacitatea de infuenţă) se regăsesc în aceeaşi persoană acesta este un lider autentic.

Managerii trebuie să aibă capacitatea de a îmbina laturile puterii, de a realiza un stil de conducere cu valenţe participative.

Pentru ca managerul să îi poată motiva şi antrena pe alţii, acesta trebuie să se afirme ca o personalitate puternică, care dovedeşte că este cea mai influentă persoană a organizaţiei.

În condiţiile în care capacitatea de influenţă este inferioară autorităţii manageriale, rezultatele organizaţiei vor fi modeste, chiar dacă managerul are pregătirea de specialitate adecvată funcţiei. Dacă autoritatea managerială este inferioară capacităţii de influenţă, rezultatele organizaţiei vor fi bune, chiar dacă pregătirea de specialitate a managerului este insuficient adecvată funcţiei. În acest caz, managerul are capacitatea de a-şi antrena subalternii, de a-i motiva şi de a le asigura satisfacţia muncii. Există şi excepţii de la regulile exprimate mai sus.

Dacă managerul deţine în mod evident capacitate de influenţă, atunci el poate fi numit conducător sau lider. Dacă predomină latura formală a puterii el va fi numit şef, director, dar nu lider.

Un adevărat manager nu spune: trebuie să facem asta!; face el însuşi sau îi determină pe colaboratori să facă ceea ce trebuie.

În studierea personalităţii managerului de succes se consideră (Mihuţ, 1998, pp. 300-305) că următoarele variabile deţin o importanţă majoră: caracteristicile anatomo-fiziologice, gândirea şi dominanta emisferică, simţul timpului şi, ca un corolar, temperamentul.

Caracteristicile fizice pot determina într-o măsură însemnată succesul unui manager, dar nu există reţete după care să ne ghidăm; avem doar preferinţe. Statura trebuie să fie impunătoare, iar înfăţişarea trebuie să fie agreabilă. Statura nu este percepută, totuşi, în acelaşi mod, în toate continentele şi în toate timpurile. Culoarea deschisă a ochilor este interpretată în spaţiul european ca aparţinând unei persoane reci, calculate; nasul proeminent, dar nu dezagreabil, induce în subordonaţi impresia de om hotărât, ambiţios, energic şi plin de încredere.

Vârsta potrivită pentru un manager este diferită de la o ţară la alta, de la o cultură la alta. Managerii tineri sunt mai dinamici, mai ambiţioşi, mai liberali, predispuşi să-şi asume riscuri, dar sunt lipsiţi de experienţă. Subordonaţii tineri preferă să aibă drept manageri persoane tinere, cei vârstnici – persoane vârstnice.

Sexul nu condiţionează performanţa managerială. Atât bărbaţii cât şi femeile pot fi autoritari şi au capacitatea de a influenţa oamenii. Câteva diferenţe psihologice şi

atitudinale sunt evidente: eficacitatea bărbaților este ușor superioară în raport cu cea a femeilor; bărbații pun accent pe echitate, iar femeile pe egalitate; bărbații utilizează o varietate mai amplă de tactici și de strategii; profilul motivațional al femeilor este ceva mai apropiat de unul optim; subordonații (indiferent de sex) preferă să aibă manageri bărbați.

Gândirea pozitivă reprezintă orientarea îndreptată spre viitor și valori superioare, fiind caracterizată prin entuziasm și optimism. Referitor la încrederea deplină în propriile capacități trebuie subliniat că majoritatea succeselor se datorează faptului că managerii au dorit să le realizeze; dacă managerii au dubii că un anumit obiectiv poate fi atins atunci, de regulă, acesta nu va fi atins. În Tabelul 2.4. apar diferențele dintre gândirea negativă și gândirea pozitivă (adaptare după Mihuț, 1998, p. 303).

Dominanta emisferică constituie un aspect important care determină comportamentul managerului. Este cunoscut faptul că emisfera stângă a creierului constituie centrul de raționalitate. Funcțiile ei sunt în domeniul concretului, al analiticului; aici se formează percepția detaliilor, percepția timpului, de aici e controlată vorbirea. Persoanele la care predomină funcțiile acestei emisfere sunt, de obicei, „dreptaci“, raționali, tehniciști, cu picioarele pe pământ. Stilul autocrat este adoptat, de regulă, de către persoanele din acesată categorie; managerii profesioniști (artizani) și managerii tehnocrați sunt, de regulă, dreptaci.

Emisfera dreaptă a creierului este locul în care se naște imaginația, creativitatea, simțul estetic și intuiția. Managerii la care predomină aceste trăsături sunt managerii artiști; nu iubesc matematica și tehnica, le pace să improvizeze, au har, inspirație și intuiție; de regulă, sunt stângaci. Ca manageri, sunt orientați spre relațiile umane – pe care le promovează și le întrețin; sunt prietenoși, altruiști, cultivă spiritul de echipă și acordă subordonaților libertate de acțiune.

Stilul managerial democrat apare atunci când funcțiile ambelor emisfere cerebrale au aceeași pondere. Marile personalități manageriale au fost beneficiarele unui perfect echilibru al funcțiilor celor două emisfere.

Simțul timpului este una din cele mai importante caracteristici manageriale. Din păcate, timpul nu poate fi stocat, nu poate fi înlocuit cu alte resurse și nu poate fi recuperat. În calitate de alocator de resurse, managerul are datoria să ierarhizeze prioritățile organizației, astfel încât să nu fie depășit de evenimente. În funcție de modul în care managerii gestionează timpul, aceștia se regăsesc într-una din variantele prezentate în Figura 2.3. (Mihuț, 1998, p. 305).

În lucrarea *Managementul timpului* sau *Cum să ne stabilim prioritățile?* Stephen R. Covey arată că dependența de urgență este un comportament autodistructiv, care satisface doar temporar un gol creat de necesități neîmplinite (Covey, 2000, p. 33). Instrumentele și abordările managementului tradițional al timpului hrănesc de fapt această dependență. Planificarea zilnică și listele de obiective mențin atenția concentrată pe îndeplinirea sarcinilor prioritare axate pe urgență. Atunci când urgența devine factorul dominant din viața individului, sensul importanței se pierde. *Prioritățile par a fi lucrurile urgente.*

Tabelul 2.4.

Gândirea pozitivă (proactivă)	**Gândirea negativă (reactivă)**
să vedem ce-am putea face	nu putem face nimic
pot şi altceva	aşa sunt eu
prefer să fac asta	trebuie să fac asta
după ce mă voi pregăti, voi putea realiza acest lucru	nu pot să fac aşa ceva
sunt stăpân pe situaţie	acest lucru mă enervează
am o echipă excelentă	indivizii ăştia nu se pricep la nimic
voi obţine rezultatele dorite	e o muncă teribil de grea
puţină odihnă şi la treabă!	sunt obosit

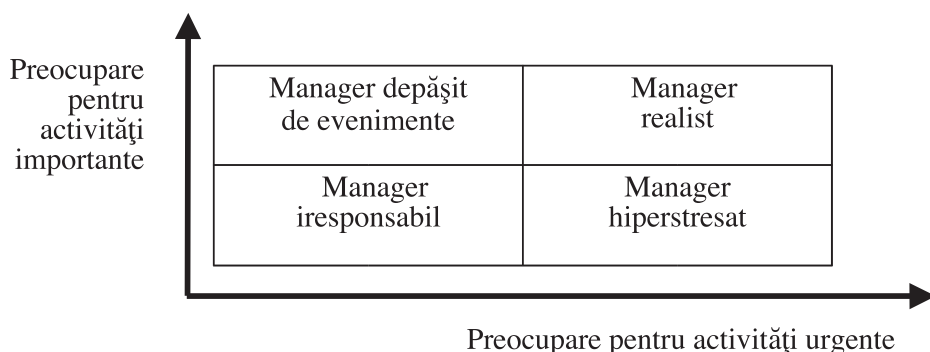


Figura 2.3. Managerii și timpul

Fiecare persoană are de-a face în viață cu factorii precum: urgența și importanța. Dar în luarea deciziilor de fiecare zi, unul dintre acești factori are tendința să domine.

Când se folosește termenul „urgență“, vor fi folsite și cuvinte ca „epuizat“, „neîmplinit“ sau „istovit“. Când apare însă termenul „importanță“, el va fi asociat cu termeni precum: „încrezător“, „împlinit“, „pe calea cea bună“, „semnificativ“, „liniștit“. Aceste stări spun o serie de lucruri semnificative despre rezultatele obţinute în viață (Sadler, 1995, p. 39).

Sursele de irosire a timpului sunt numeroase: lipsa de obiective clare, planificarea defectuoasă a activităților, ierarhizarea neadecvată a problemelor de soluționat, lipsa de perspectivă, motivarea insuficientă a acțiunilor, lipsa disciplinei în organizarea priorităților, incompetența și altele asemenea.

În mod frecvent se fac următoarele greșeli de gândire și de comportament: analiza în termeni de tipul „totul sau nimic“, perfecționismul, generalizarea evenimentelor particulare, gândirea catastrofică sau amplificarea consecințelor oricărei greșeli, comparația exagerată (supraestimarea sau subestimarea calităților celorlalți în defavoarea celor personale), acceptarea fără rezerve a părerii celorlalți, concluzi-

ile pripite, personalizarea deciziilor – se consideră decizia ca o ofensă adusă propriei persoane, gândirea de tipul „ar fi trebuit să-mi dau seama“.

În Figura 2.4. sunt sistematizate cele „patru cadrane“ ale activităţilor manageriale (Sadler, 1995, p. 36).

	ACTIVITĂŢI URGENTE	ACTIVITĂŢI MAI PUŢIN URGENTE
ACTIVITĂŢI IMPORTANTE	**I.** **Exemple:** şedinţele de negociere, stingerea conflictelor, realizarea comenzilor scadente, ameliorarea imaginii organizaţiei, activităţi cu termen fix, alocarea resurselor etc. Caracterizare şi efecte: stres, epuizare, supra–aglomerare, celelalte activităţi sunt amânate. Mod de rezolvare: sarcinile se rezolvă imediat şi nu pot fi delegate	**II.** **Exemple:** planificarea, perfecţionarea profesională, dezvoltarea relaţiilor interumane, cercetarea, normarea muncii şi activităţile de dezvoltare organizaţională etc. Caracterizare şi efecte: perspective de dezvoltare, controlul situaţiilor, evoluţie personală Mod de rezolvare: se rezolvăla o dată fixată ulterior sau se rezolvă imediat prin delegare
ACTIVITĂŢI SECUNDARE	**III.** **Exemple:** convorbiri telefonice, întâlniri de afaceri etc. Caracterizare şi efecte: activităţile de acest tip sunt considerate ca fiind lipsite de valoare şi consumatoare de timp. Mod de rezolvare: prin delegare	**IV.** **Exemple:** corespondenţa, instruirea personalului, audienţele, şedinţele de rutină, activităţile reglementate etc. Caracterizare şi efecte: contribuie la menţinerea stabilităţii organizaţiei, dar sunt considerate ca fiind consumatoare de timp. Mod de rezolvare: prin participare directă şi prin delegare

Figura 2.4. Cele patru cadrane ale timpului

În lucrarea sa *Les grandes idées du management* Jack W. Duncan (1990) prezintă concluziile lui J. P. Kotter privind „radiografia“ unui interval de 500 de ore petrecute la serviciu de către 15 directori generali. S-au desprins următoarele concluzii:

– Cel puţin 70% din timp managerii se află în compania altor persoane.

– O bună parte dintre cei cu care discută sunt persoane din afara organizaţiei, dar este vorba şi de colaboratori, subordonaţi, clienţi şi furnizori, într-o ordine aleatoare care fragmentează linia de comunicare funcţională.

– Subiectele discuţiilor purtate de manageri sunt extrem de diverse.

– Cu prilejul întâlnirilor menţionate managerii pun numeroase întrebări, care sugerează căi de urmat sau ridică probleme noi.

– Deciziile importante sunt rareori luate cu ocazia discuţiilor respective.

– În conversaţiile managerilor se abordează frecvent subiecte care nu au legătură cu domeniul lor de activitate; tonul este relaxat, iar contactele sunt deseori informale.

– Cel mai adesea sunt aduse în discuție subiecte fără importanță pentru organizație – managerii considerându-le pierdere de timp.
– În timpul discuțiilor respective, directorii dau rareori instrucțiuni și ordine.
– Cu prilejul discuțiilor, managerii încearcă, să-i inflențeze pe interlocutori, să le sugereze soluții și chiar să-i intimideze.
– Cu ocazia întâlnirilor, care se desfășoară în avans față de programarea inițială, managerii au un comportament reactiv.
– Conversațiile sunt, de regulă, scurte.

Pentru buna gestionare a timpului, managerii realiști aplică următoarele reguli (Mihuț, 1998, p. 306): identificarea sistematică a izvoarelor de risipă a timpului, stabilirea clară a priorităților, adoptarea deciziilor ferme care permit atingerea obiectivelor, valorificarea competențelor subalternilor, motivarea și implicarea tuturor subalternilor, concentrarea pe activități importante, evaluarea fenomenelor în echipă, dezvoltarea un sistem de organizare proprie, evitarea întreruperilor, fișe clare și concrete pentru fiecare post, evitarea rezolvării problemelor altora etc.

Pentru a controla procesele manageriale, managerii trebuie să aibă o agendă de lucru în care sunt notate zilnic activitățile din fiecare cadran – importante sau mai puțin importante, urgente și lipsite de urgență – ceea ce înseamnă un prim pas spre îmbunătățirea eficienței personale. Pe măsură ce un manager progresează în carieră, este de așteptat ca timpul alocat conducerii să crească direct proporțional cu reducerea timpului de acțiune propriu-zisă.

Ce efecte au factorii de mai jos asupra managerului, subordonaților și imaginii organizației?
– *Convorbiri frecvente și lungi la telefon*
– *Vizite multiple neprogramate sau alte întreruperi*
– *Corespondența personalizată pentru fiecare adresant*
– *Comunicare nesatisfăcătoare cu ceilalți, schimb de informații lent*
– *Delegarea sarcinilor nu se face corect, apoi managerii fac munca altora*
– *Dificultatea de a spune NU la solicitările altora*
– *Tendința de a amâna sarcini complexe sau mai puțin plăcute*
– *Dificultatea de a urmări până la capăt sarcinile complexe sau mai puțin plăcute*
– *Lipsa priorităților*
– *Încercarea de a rezolva prea multe lucruri deodată*
– *Dificultatea de a stabili scopuri clare și obiective clare*
– *Dificultatea de a pune în practică ceea ce s-a stabilit că trebuie făcut*

Recomandarea autorilor lucrării „*Manual – Bazele managementului cultural*“ (Program „Dimensiunea culturală a democrației“, RO971-01, Ministerul Culturii România, NOMISMA, FIMAN/ECUME) este ca managerii să-și propună *o singură* prioritate pe zi, o singură sarcină de îndeplinit pentru acea zi. Mulți manageri greșesc stabilindu-și prea multe priorități și direcții de acțiune, riscând să nu reușească nimic. Ziggy Ziggler spunea: „*Cel mai important lucru este să știi care este cel mai important lucru în fiecare moment*.“

Principalele deficiențe ale organizării și folosirii timpului de către manageri sunt structurarea necorespunzătoare a timpului de lucru (activități lipsite de importanță la primele ore ale dimineții, de exemplu), fragmentarea unei activități începute pen-

tru a răspunde la telefon sau pentru a da indicații unor subalterni și prelungirea activităților, în mod sistematic peste programul de lucru normat. Efectele acestor deficiențe sunt stresul, lipsa de coerență în desfășurarea acțiunilor și deciziile pripite.

Atribuțiile concrete ale unui manager, în viziunea specialistului G. P. Achambault de la École des Hautes Etudes Commerciales din Montréal, prezentate în cadrul Școlii de vară de la Ascona, Elveția, în 1997, sunt:

1. Competența de a efectua transformarea subordonaților profesioniști în profesioniști implicați în administrarea afacerilor organizației;
2. Competența de a-și perfecționa propriul stil de conducere a personalului;
3. Competența de a identifica problemele și variabilele cheie și de a gestiona organizația în situații complexe;
4. Competența de a administra organizația în situații conflictuale interne și de a gira implementarea noilor tehnologii;
5. Competența de a mobiliza personalul pentru aplicarea schimbărilor structurale și funcționale și de a înțelege natura și amplitudinea rezistenței pe care acesta o poate opune;
6. Competența de a gestiona problemele de personal într-un mod etic: prevăzând situațiile în care principiile eticii pot să fie abandonate, promovând un repertoriu de acțiuni pentru a-i împiedica pe alții să se plaseze în situații riscante și contribuind la dezvoltarea unui climat organizațional bazat pe principii morale;
7. Competența de a redresa organizația aflată într-o situație de criză.

2.2. Managerii de resurse umane

Sarcinile care revin managerilor de resurse umane sunt aplicații ale funcțiilor managementului, conform schemei din Figura 2.5.

Previziune şi planificare	stabilirea obiectivelor, planificare
Organizare	atribuirea sarcinilor, alocarea resurselor, comunicarea
Coordonare	recrutare şi selecţie, salarizare, instruire, consiliere
Antrenare	gestionarea personalului, motivarea, menţinerea moralităţii
Control şi evaluare	standarde de calitate, evaluarea performanţelor, corecţii

Figura 2.5. Managementul resurselor umane

Acestor sarcini și responsabilități li se mai adaugă și altele: realizarea conformității dintre salariați și posturi, integrarea noilor salariați, implicarea fiecărui salariat, dezvoltarea relațiilor dintre salariați și între aceștia și manageri, monitorizarea costurilor de personal, dezvoltarea abilităților și competențelor salariaților și altele (Dessler, 2003, p. 4).

Conform studiului prezentat la cursurile Şcolii de vară de la Ascona, Elveţia, în 1997, – *Habiletés à posséder ou arts à maitriser* – studiu elaborat de Francine Harel Giasson de la École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, pentru a fi managerul direcţiei de personal sau al departamentului resurselor umane din cadrul unei organizaţii, calificarea, caracteristicile, competenţele şi abilităţile acestui personaj trebuie să fie specifice. Astfel, atributele pe care le-am prezentat în paragraful anterior îşi găsesc concretizarea în lista prezentată mai jos.

Managerul de personal trebuie să posede:

1. arta de a alege între a scrie şi a vorbi;
2. arta de a scrie;
3. arta de a vorbi;
4. arta de a stăpâni şi utiliza comportamentul nonverbal;
5. arta de a interpreta comportamentul nonverbal al altora;
6. arta de a utiliza variabilele situaţionale (locul, distanţa, momentul, durata, cadrul intim, prezenţa altora etc.);
7. arta de salva presitigiul subordonaţilor, precum şi propriul prestigiu;
8. arta de a acţiona în echipă;
9. arta de a anticipa reacţiile;
10. arta de a lucra cu persoane dificile;
11. arta de a lucra cu pesonalul în situaţii dificile;
12. arta de a descrie o situaţie;
13. arta de a identifica variabilele cheie în analiza unei situaţii;
14. arta de a concepe un plan de acţiune;
15. arta de a prevedea efectele (consecinţele) unei acţiuni;
16. arta de a conduce până la capăt o acţiune;
17. arta de a învăţa (de la alţii, din propria experienţă, prin observare, din lecturi, din expunerile prezentate la conferinţe, simpozioane etc.);
18. arta de a se întări din punct de vedere psihologic prin: viaţa interioară, viaţa de familie, cercul de prieteni, colegi, timpul liber utilizat optim, sprijinul pe cei apropiaţi etc.;
19. arta de a diferenţia obiectivele, valorile, punctele de vedere, interesele;
20. arta de a stăpâni regulile jocului: respectarea convenţiilor şi procedurilor stabilite la niveluri superioare, reglementările adoptate în cadrul direcţiei sau departamentului;
21. arta de a lăsa o marjă de manevră;
22. arta de a identifica sursele de autoritate;
23. arta de a mobiliza sursele de putere;
24. arta de a convinge oamenii;
25. arta de a mobiliza oamenii;
26. arta de a colabora;
27. arta de a planifica o reuniune;
28. arta de a anima o reuniune;
29. arta de a participa la o reuniune;

30. arta de a pune în valoare hotărârile unei reuniuni;
31. arta de a stăpâni stările incoerente în timp și în spațiu;
32. arta de a înregistra percepţiile altora;
33. arta de a monitoriza, stăpâni și de a contribui la rezolvarea conflictelor;
34. arta de a evalua o persoană;
35. arta de a chestiona și de a dialoga;
36. arta de a asculta;
37. arta de a justifica o decizie sau o atitudine comportamentală;
38. arta de a-și recunoaște erorile.

În impresionanta listă de mai sus, exprimarea „arta de a ...“ trebuie acceptată în sensul larg al cuvântului.

Caracteristicile prezentate trebuie să poată fi aplicate în contextul extrem de larg și de important al obiectivelor și activităților derivate acestora, specifice politicii privind resursele umane.

F. H. Giasson propune o lungă listă de activități, atribuții și sarcini care revin managerului departamentului de resurse umane. Dintre acestea amintim doar câteva: concertarea activităților tuturor direcţiilor, departamentelor și seviciilor care au atribuţii privind resursele umane; alocarea posturilor necesare direcţiei sau departamentului de personal și a bugetului adecvat; administrarea efectivului de personal (număr de posturi, repartiția responsabilităților, normarea muncii etc.); recrutarea de personal; integrarea noilor angajați în cadrul organizației; transferarea salariaților; evaluarea randamentului și potențialului personalului; promovarea personalului; retrogradarea unor salariați; concedierea unor persoane; asigurarea asistenței la începerea unei noi activități; asigurarea dezvoltării carierei salariaților; identificarea persoanelor cu potențial înalt; asistarea managerilor inferiori în aplicarea propriilor politici de personal; asigurarea echității în tratamentul personalului și obţinerea certitudinii că echitatea este percepută; cuantificarea obiectivelor și activităților; asigurarea atingerii rezultatelor scontate; stabilirea regulilor pentru funcționarea organizației prin prisma managementului resurselor umane; evaluarea rezultatelor profesionale și analiza cauzelor rezultatelor nesatisfăcătoare; aplicarea corecţiilor în raport cu rezultatele nesatisfăcătoare; promovarea sistematică a mijloacelor de ameliorare a performanțelor; stabilirea „regulilor jocului“ în limitele disciplinei în muncă; asigurarea disciplinei; informarea personalului asupra propriilor decizii (cu argumentarea lor), aspectelor care se petrec la nivelurile superioare (cu argumentarea lor), aspectelor care se petrec la nivelurile inferioare (cu argumentarea lor), fenomenelor din exteriorul organizației și a implicațiilor lor asupra organizației; analiza cererilor provenite din partea mediului exterior organizației și a implicațiilor lor asupra unității; apărarea reputației prsonalului; păstrarea confidențialității; acordarea unei atenții speciale numărului și potențialului salariaților; acordarea unei atenții speciale opiniilor salariaților; menținerea și dezvoltarea competențelor personalului; recunoașterea meritelor celor performanți; compensarea carențelor de personal și ale structurii de personal; prezentarea felicitărilor persoanelor performante; prezentarea observațiilor pesoanelor care nu au dovedit per-

formanță; sesizarea aspectelor premergătoare apariției unei probleme privind personalul; respectarea nivelurilor de autoritate; asigurarea unei balanțe corecte în raport cu subordonații: distanță – familiaritate; corelarea mesajelor de apreciere, de reproș, de agresivitate și de indiferență provenite din partea personalului; asigurarea mijloacelor de cooperare cu persoanele dificile sau cu cele aflate în dificultate; sprijinirea formelor de ajutor reciproc din cadrul organizației; sprijinirea cooperării între departamente și servicii pentru utilizarea optimă a resurselor umane; sprijinirea activităților sociale; participarea la activitățile sociale; asigurarea aplicării politicilor și procedurilor adoptate sau stabilite la niveluri superioare; asigurarea conformității dintre filosofia și managementul organizației; gestionarea situațiilor incoerente (schimbarea unor directive, schimbări de comportament, cazuri de excepție, imposibilitatea de onorare a cuvântului dat); eliberarea cu promptitudine și discernământ a aprobărilor cerute; contribuție la realizarea satisfacției subordonaților prin acordarea resurselor adecvate; asumarea manifestă a responsabilității, în situația în care managerul însuși are probleme.

Managerilor de personal le sunt asociate verbe care pot caracteriza succint munca și comportamentul lor: a anticipa, a identifica (potențialul subordonaților), a alege (în legătură cu recrutarea), a primi (noii salariați), a aprecia (performanța), a remunera, a orienta, a forma, a anima și a comunica (Peretti, 2001, p. 19).

Sintetizând, managerii de personal trebuie să întrunească următoarele competențe și abilități (Schuler, Huber, 1993, p. 15):

a) orientare strategică, dar și de afaceri, în măsură să cunoască valoarea resurselor investite în personal și să-l poată pune în valoare;

b) promotor al schimbării, pe baza cunoașterii nevoilor de dezvoltare organizațională;

c) abordare proactivă pentru a putea valorifica oprtunitățile strategice și capacitatea de a ierarhiza prioritățile;

d) înțelegerea și cunoașterea oamenilor, crearea unui climat de afirmare a potențialului uman, capacitatea de a organiza lucrul în echipă;

e) abilități de organizare, coordonare, comunicare și antrenare;

f) capacitatea de sinteză și evaluare.

Tony Sadler a chestionat un eșantion reprezentativ de directori de resurse umane, obținând răspunsuri interesante la întrebarea privind cea mai importantă caracteristică a managerilor domeniului respectiv (Sadler, 1995, p. 169): 44% dintre ei au pus pe primul plan cunoștințele legate de domeniul de activitate al companiei, 20% au fost de părere că importante sunt cunoștințele profesionale și capacitatea de înțelegere a fenomenelor specifice, alte 20 de procente au indicat gândirea strategică iar diferența până la 100% având alte opțiuni.

Există aspecte și practici lipsite de etică, pe care managerul de resurse umane nu trebuie să le aplice (Schuler, Huber, 1993, p. 25): angajări preferențiale, promovări, evaluări și sancționări discriminatorii, hărțuire sexuală și discriminare, absența confidențialității privind datele personale ale angajaților, evaluarea neprofesionistă a performanțelor profesionale etc.

2.3. Delegarea

Delegarea este „procesul de atribuire temporară a unei sarcini, însoțită de autoritatea și responsabilitatea coespunzătoare realizării ei, aparținând unui post de manager către unul din subordonații săi“ (Zorlențan, 1996, p. 284), adică a transmite unei persoane dreptul de a acționa ca reprezentant al unui manager sau unei organizații, pe timp limitat, cu organizarea sau realizarea unei lucrări.

În această acțiune, managerul îl investește pe subordonat cu autoritate – adică îi acordă dreptul de a lua decizii, îi indică mijloacele de acțiune și îi precizează particularitățile sarcinii atribuite, acordându-i libertate în desfășurarea acțiunii. Pe de altă parte, persoana delegată își asumă responsabilitatea îndeplinirii sarcinii.

Delegarea reprezintă o formă managerială modernă, care degrevează managerii de responsabilitatea directă a rezolvării unor probleme concomitent cu implicarea subordonaților care participă activ la luarea deciziilor, care devin mai motivați în activitatea lor în cadrul organizației. Persoanele care au preluat sarcini și care și-au asumat responsabilități vor putea promova mai rapid la nivelurile ierarhice superioare pentru că au dovedit că au capacitatea de a guverna procese și de a conduce.

Prin delegare managerii beneficiază de timp suplimentar pentru rezolvarea activităților importante și sunt eliberați de rolul rezolvării sarcinilor de rutină; procedeul contribuie la reducerea timpului de adoptarea a deciziilor importante.

Managerii nu trebuie să încredințeze toate sarcinile lor altora și nu trebuie să evite să acorde încredere subordonaților lor.

Acordarea încrederii este cel mai important factor motivator legat de procesul delegării.

Delegarea sarcinilor și transferul autorității și responsabilității către subordonați nu absolvă managerul de răspundere, acesta fiind singurul responsabil legal pentru rezultatele obținute de persoanele care au fost delegate și care și-au asumat responsabilități.

Delegarea ca formă de conducere este recomandată atunci când managerul este prea ocupat, atunci când nu poate acorda suficient timp priorităților organizației, când dorește să motiveze subalternii altfel decât prin mijloace pecuniare. Delegarea este recomandată și în cazurile în care subordonații pot rezolva mai bine sarcinile care reveneau de drept managerului. Delegarea este recomandată în cazurile în care subordonații sunt pregătiți să conducă activități și să ia decizii, precum și atunci când raportul dintre aceștia și manageri a fost consolidat pe baza unor realizări anterioare.

Delegarea este recomandabilă numai pentru sarcini clar precizate care au, dacă este posibil, rezultate previzibile, lipsite de incertitudine. Cei care fac delegarea sunt obligați să indice resursele pe care subordonații delegați le pot utiliza, să stabilească termenele la care trebuie finalizate activitățile și să stabilească regulile comunicării pe durata procesului. Delegarea se finalizază printr-o evaluare care permite managerului și subordonatului să tragă concluzii privind acest stil de conducere democrat participativ. După caz, managerul monitorizează desfășurarea activității supusă

delegării; acesta poate stabili măsuri de îndrumare și de control, dar este preferabil ca decidentul delegat să aibă o independență relativă pentru a nu se anula avantajele pe care delegarea le presupune. Dacă subordonatul nu se abate de la reglementările stabilite atunci când a preluat responsabilitatea unei sarcini, dacă nu a depășit resursele alocate și nici termenele de finalizare a sarcinilor, atunci managerul nu are motive să intervină.

În situații de criză, când este vorba despre sarcini cu caracter strategic sau de activități care pot avea consecințe majore pentru organizație, precum și atunci când subordonații nu sunt competenți, nu este permisă delegarea de sarcini și transmiterea de responsabilități. Nu este etic ca atunci când se urmărește retrogradarea subordonatului acesta să fie delegat, ca instrument al motivării negative, pentru că eșecul procesului este aproape sigur.

Delegarea de autoritate poate avea două forme (Mihuț, 1998, p. 187):

– delegarea implicită, care se stabilește prin înțelegerea nereglementată în scris între conducător și subordonat;

– delegarea reglementată, care este exprimată printr-un document scris, cunoscut de toate persoanele implicate în activitățile directe și conexe.

Ioan Mihuț și colaboratorii au stabilit principiile care pot asigura succesul delegării (1998, p. 187):

– principiul excepțiilor, conform căruia managerul intervine în activitatea pe care a transmis-o subalternilor numai în cazuri deosebite;

– principiul nivelului deciziei, conform căruia delegarea de competențe de la un nivel dat către un nivel inferior poate fi făcută numai dacă la nivelul inferior informațiile sunt percepute corect și resursele sunt asigurate;

– concordanța dintre nivelul autorității delegate și cel al responsabilității asumate;

– principiul limitelor controlului, care impune ca efectuarea delegării autorității să fie făcută numai până la acele niveluri ierarhice la care este posibilă realizarea controlului îndeplinirii sarcinilor delegate;

– principiul unității de conducere, conform căruia subordonatul delegat nu poate avea ca șef decât pe managerul care l-a delegat cu autoritate.

La nivelul managerilor, delegarea implică următoarele dificultăți (Mihuț, 1998, p. 188): apariția sentimentului de nesiguranță în capacitatea subordonaților de a duce la bun sfârșit ceea ce și-au asumat; teama că, prin delegare, prestigiul conducătorilor se va diminua; teama că nu vor fi corect și complet informați asupra aspectelor cele mai importante ale activităților care au fost controlate de subordonați.

La nivelul subordonaților care și-au asumat responsabilități pot să apară, de asemenea, semne de disconfort (Mihuț, 1998, p. 188): teama că nu vor putea finaliza sarcinile atribuite, nesiguranța legată de delegarea implicită (mai puțin clară în specificații) și tendința de suprasolicitare.

Cu toate aceste inconveniente, delegarea de competențe și asumarea de responsabilități s-a dovedit a fi una dintre cele mai performante metode manageriale.

Termenul „împuternicire“ a intrat de curând în management (*Manual – Bazele managementului cultural*, Programul „Dimensiunea culturală a democrației“, RO971-01, Ministerul Culturii România, NOMISMA, FIMAN/ECUME, p. 8). El este o *„direcție a managementului care încurajează și permite angajaților de la toate nivelurile să ia decizii și să fie responsabili pentru acțiunile lor*“. *Împuternicirea* este mai mult o stare de spirit sau un mod de lucru, foarte apropiată și legată de motivare. Ar putea fi descrisă drept crearea unui cadru ce îi încurajează pe angajați să se automotiveze. Există mai multe elemente care conduc la crearea unei forțe de muncă împuternicite. Dintre acestea pot fi enumerate:

– crearea unei atmosfere pozitive de lucru, care să se concentreze pe *rezolvarea problemelor* și nu pe identificarea vinovaților;

– dezvoltarea unui spirit și unei viziuni clare comune asupra direcției de urmat;

– dezvoltarea sentimentului de încredere și al simțului de responsabilitate.

2.4. Decizia – funcţie esenţială a conducerii

2.4.1. Concepte

Capacitatea de a prevedea îi îngăduie omului să reducă elementele-surpriză ale evoluției situației și să-și pregătească din timp mijloacele de acțiune. De aceea, eficacitatea acțiunilor omului depinde în mare măsură de calitate previziunilor sale. Previziunea rezultatelor diferitelor acțiuni posibile și alegerea unei anumite direcții de acțiune reprezintă esența actului de decizie, unul dintre cele mai importante semne care atestă autenticitatea comportamentului uman.

Conform lui Valeriu Ceaușu prin decizie se înțelege orice modificare de comportament care, decurgând dintr-o trebuință, este declanșată după un proces de evaluare în vederea realizării unui obiect prefigurat (Ceaușu, 1972, p. 35).

Ca fenomen psihologic complex, decizia are o natură dublă: pe de o parte reprezintă un *fenomen psihologic individual* (decizii individuale) și, pe de altă parte, un *fenomen psiho-social* (decizii colective).

În primul caz, în centrul problematicii deciziei stă individul și trebuințele sale psihologice, decizia apărând ca produs al activității cognitive individuale, determinată de coincidența sau concomitența acțiunii asupra individului a unor categorii multiple de factori (de natură strict individuală, subiectivă, dar și obiectivă sau organizațională). Deciziile individuale sunt strâns legate de trăsăturile de personalitate ale fiecărui individ care nu numai că îl orientează pe om spre un anumit tip de comportament decizional, dar își pune amprenta asupra acestuia. Cunoscând trăsăturile de personalitate putem prevedea comportamentul decizional.

În cel de-al doilea caz (decizii colective), în centrul problematicii deciziei stă grupul, colectivul uman, necesitățile comune ale grupului care trebuie satisfăcute prin intermediul deciziei. Decizia apare ca o expresie a interacțiunii mai multor persoane, a raportării lor în plan afectiv sau comunicațional, toate fiind interesate în

aceeași măsură de soarta întregului grup. La stabilirea deciziei optime, finale, fiecare își aduce contribuția; însă, în expresia sa ultimă, decizia nu mai poate fi redusă la nici una dintre contribuțiile individuale. *Ea nu este doar o însumare mecanică a deciziilor individuale, parțiale, ci o sinteză și o generalizare a lor, un produs interacțional cu potențe și valențe noi, deosebit de importante* (Zlate, 1981, p. 224).

Steve Cooke apreciază că „*nu putem avea în centrul atenției problematica deciziei și a transpunerii ei în acțiune fără a lua în calcul dimensiunile personalității*"(Cooke, Slack, 1991, p. 232).

Privită din perspectiva psiho-socială, decizia se înscrie în problematica grupului, a organizației și vizează necesitățile comune ce trebuie satisfăcute prin intermediul deciziei. Decizia apare ca expresie a interacțiunii mai multor persoane, a raportării lor în plan afectiv și comunicațional.

În esență, a conduce înseamnă a lua decizii. Orice activitate a unui conducător, ca și toate funcțiile specifice procesului de conducere (planificare, organizare, coordonare, antrenare, control) implică necesitatea de a lua decizii. *Instrumentele cu care operează managerii sunt deciziile.*

Atât succesul sau eșecul activității de conducere, cât și *performanțele* unui conducător depind în cea mai mare măsură de calitatea deciziilor luate și, ca atare, sunt analizate în raport cu capacitatea decidentului de a lua decizii eficiente. Iar capacitatea unui conducător de a lua decizii trebuie înțeleasă într-un context mai larg, care vizează *raționalitatea* procesului de luare a deciziei. Toate acestea, asociate cu deosebita complexitate a vieții moderne, cu sistemul accelerat de dezvoltare a cunoașterii și tehnologiilor informaționale, precum și cu proliferarea și radicalizarea schimbărilor sociale, implică necesitatea considerării procesului decizional ca un proces rațional și nu dependent exclusiv de capacitățile personale ale unui conducător.

În general, se consideră că *un proces decizional este rațional dacă, utilizând o analiză logică a cunoștințelor relevante, ajunge la selectarea deciziei celei mai bune* (Zamfir, 1990, p. 16).

În opinia lui J. A. Conger (1998), un nou curent privind luarea deciziei manageriale tinde să cuprindă tot mai multe organizații: metoda convingerii, a persuasiunii. Așa cum s-a arătat, pentru a fi convingător, un manager trebuie să fie credibil, demn de încrederea altora și trebuie să dovedească că are o putere de judecată reală. Managerul trebuie să fie capabil de a convinge interlocutorii că organizația există prin ei și pentru ei, că organizația și angajații au obiective comune. Managerul trebuie să fie capabil să se adreseze colaboratorilor direct, „*pe limba lor*", să aibă un discurs simplu, logic și convingător.

Luarea deciziei de către grup reprezintă, în momentul de față, o ruptură față de stilul de management autoritar care se mai păstrează totuși în 90% din organizațiile performante. Cu toate acestea, stilul managerial prin persuasiune se va extinde, pentru că tinerii absolvenți ai vremii nu mai acceptă birocrația, sistemele piramidale rigide, încetineala în comunicare, stocarea informației doar la nivelul

conducătorilor. Compararea modelelor manageriale menționate este prezentată în Tabelul 2.5.

Etapele managementului prin persuasiune sunt:

a) construirea credibilității conducătorilor și creșterea capacității lor de convingere;

b) adaptarea deciziilor conducătorilor la nevoile și la aspirațiile colaboratorilor;

c) argumentarea temeinică a demersurilor conducătorilor și utilizarea metodelor persuasive pentru motivarea și antrenarea colaboratorilor;

d) inserarea unei dimensiuni umane în acțiunile inițiate de conducători.

Tabelul 2.5.

Managementul autoritar	**Managementul prin persuasiune**
– puterea (autoritatea) este atributul conducătorilor; – organizaţia este piramidală; – nu există colaboratori ci doar subordonaţi; – mijlocul cel mai bun de a conduce subordonaţii este de a le da ordine; – se poate avansa ierarhic, prin atitudinea obedientă faţă de superiori; – nivelul „n“ respectă fără discuţii ordinele primite de la nivelul „n + 1“.	– puterea (autoritatea) se dobândesc în măsura în care conducătorii dovedesc aptitudini de lider; – organizaţia este un sistem; – nu există subordonaţi, ci doar colaboratori; – cel mai bun mijloc de conducere este de convinge colaboratorii de necesitatea atingerii unor obiective comune; – se poate avansa ierarhic, prin dovada că persoana în cauză are putere de convingere; – nivelul „n“ are dreptul să pună în discuţie ordinele date de la nivelul „n + 1“.

2.4.2. Tipuri de decizii

În lucrările de specialitate sunt menționate numeroase tipuri de decizie, clasificarea realizându-se în funcție de mai multe criterii. Importanța acestor clasificări rezidă, mai ales, în evidențierea implicațiilor de ordin psiho-social și organizațional care pot antrena modificări importante la nivelurile grupurilor umane, afectând interacţiunea umană în diversele planuri funcţionale (perceptiv, comunicaţional, afectiv etc). Din această perspectivă decizia apare ca fiind un reglator al comportamentului uman grupal (Zlate, 1981, p. 226).

Redăm în Tabelul 2.6. principalele criterii de clasificare și tipurile de decizii corespunzătoare.

Aceste criterii nu sunt separate, diferitele tipuri de decizii care corespund unui criteriu corelându-se într-un anumit fel cu deciziile aparținând celorlalte criterii. Referindu-ne la criteriul nivelului ierarhic putem reface clasificarea, după cum urmează: deciziile la nivelurile ierarhice superioare sunt decizii strategice și neprogramate (nestructurate), în timp ce deciziile la nivelurile ierarhice inferioare sunt decizii tactice, operaționale sau de corecție.

Tabelul 2.6.

CRITERIUL	TIPUL DE DECIZIE
Nivelul ierarhic	a. decizii la nivelurile ierarhice superioare (de conducere) b. decizii la nivelurile ierarhice inferioare (administrative şi de execuţie)
Gradul de angajare	a elementelor sistemului şi perpectiva de acţiune a. decizii strategice b. decizii tactice c. decizii operaţionale d. decizii de corecţie
Modalitatea de luare a deciziei	a. decizii programate (structurate) b. decizii neprogramate (nestructurate) c. decizii semiprogramate
Condiţiile în care se iau deciziile	a. decizii în condiţii de certitudine b. decizii în condiţii de incertitudine c. decizii în condiţii de risc
Modalitatea de alegere	a. decizii raţionale b. decizii afective
Natura deciziei	a. decizii individuale b. decizii colective (decizii luate în grup)

DECIZII STRATEGICE ***DECIZII NESTRUCTURATE*** *Decizii luate cel mai adesea la nivelurile ierarhice superioare*	
	DECIZII OPERAŢIONALE ***DECIZII STRUCTURATE*** *Decizii luate cel mai adesea la nivelurile ierarhice inferioare*

Deciziile strategice sunt decizii creative (și nu de rutină, ca cele tactice), cu referire la capacitatea de a descoperi, formula și analiza o problemă pentru a găsi cea mai bună soluție de rezolvare a ei, respectiv cel mai bun curs de acțiune pentru implementarea ei. Necesitatea confruntării cu astfel de decizii crește pe măsura înaintării spre vârful ierarhiei de conducere.

Caracteristica principală a deciziilor strategice, indiferent de importanța sau complexitatea lor, este aceea că ele nu trebuie luate niciodată prin simpla rezolvare a unei probleme (prin încercarea de a descoperi răspunsul corect la o întrebare). Sarcina cea mai dificilă a conducătorilor care iau decizii strategice este aceea *de a formula în mod adecvat întrebarea și nu răspunsul* (Vlăsceanu Mihaela, 1993, p. 234).

O altă tipologie a deciziilor poate fi stabilită în funcție de criteriile *persoanei* (individului) și *participării* la decizie (Tabelul 2.7.). Scopul invocării acestor criterii rezidă în stabilirea situațiilor în care o decizie este de natură individuală sau colectivă.

Tabelul 2.7.

CRITERIUL	DECIZIE INDIVIDUALĂ	DECIZIE COLECTIVĂ
Persoana	decizia este luată de o singură persoană	decizia este luată de mai multe persoane
Participarea la decizie în funcţie de nivelul ierarhic	decizia este elaborată şi luată la nivelurile ierarhice superioare	decizia este elaborată prin contribuţia tuturor nivelurilor ierarhice

Se pune, în mod firesc, întrebarea: Care tip de decizie este mai bună?

Acest lucru depinde de *situație*, de specificul ei:

a) sunt situații în care este mai bine ca deciziile să fie luate în colectiv (este cazul problemelor complexe, nestructurate, care nu au o soluție care poate fi găsită printr-un algoritm logic; în această situație gândirea colectivă este mai eficace decât cea individuală, grupul putând aduce în discuție o cantitate mai mare de informații relevante, eliminându-se, astfel, unele estimări eronate;

b) în alte situații, este mai indicat ca deciziile să fie luate în mod individual (cazul problemelor mai simple, structurate, cu o singură soluție, prin aplicarea unui algoritm logic).

Se impune încă o precizare: pe fondul unor decizii de tip colectiv, orice act de conducere implică o mulțime de decizii individuale. Problema este de a distinge corect între condițiile în care deciziile trebuie supuse unor dezbateri colective și deciziile care trebuie luate în mod individual.

Este preferabil ca deciziile colective să se refere la activitatea colectivă, iar cele individuale la activitatea individuală. Aceasta nu este o regulă absolută, dar pare a fi justificată în cele mai multe cazuri.

Psihologia socială şi organizaţională este interesată în aceeaşi măsură de ambele categorii de decizii, însă diferențiat. De prima categorie (decizii individuale) se interesează în măsura în care aceasta apare ca rezultat al acțiunii asupra individului a unor variabile organizaționale ce conduc spre o decizie individuală. De cea de-a doua categorie (decizii colective) este interesată în și mai mare măsură deoarece deciziile colective au o extensiune mai mare, sunt de regulă mai puternice, mai greu de zdruncinat și totodată mult mai eficace, mai ales atunci când sunt corecte. De asemenea, ele sunt mult mai intim legate de problema participării, dând sentimentul contribuției din plin a celor care le iau, chiar dacă aportul lor afectiv la definitivarea deciziei a fost relativ mic sau chiar nul.

N. Maier, într-un studiu dedicat capacității grupului de rezolvare a problemei, arăta că o *comparație între avantajele grupului și ale individului în rezolvarea problemei depinde de natura problemei scopul ce trebuie realizat (soluție de înaltă calitate, soluție cu un grad înalt de acceptare, comunicare eficientă și întelegerea soluției, inovație, o soluție ce trebuie rapid găsită) și capacitatea conducătorului discuției* (Vlăsceanu Mihaela, 1993, p. 262).

2.4.3. Decizia de grup

Cercetările au demonstrat superioritatea deciziilor colective față de cele individuale.

Cu privire la *avantajele* grupului în rezolvarea problemelor decizionale sunt invocate de regulă următoarele aspecte:

– în grup există posibilitatea ca numărul variantelor decizionale să fie mai mare, dat fiind numărul mai mare al membrilor componenți;

– potențialul creator al grupului este mai mare decât cel al individului, ceea ce permite soluțiilor decizionale să fie calitativ superioare celor ale indivizilor luați separat. În grup, prin schimb de opinii, se pot depăși mai ușor tiparele intrate în rutină ajungându-se la soluții noi.

Pentru creșterea creativității gândirii și a calității deciziei colective sunt utilizate mai multe metode și tehnici (brainstorming-ul, metoda Delphi, tehnica Gordon, promovarea controversei etc).

Grupul utilizează o cantitate mai mare de informații și cunoștințe. Fiecare participant deține unele cunoștințe pe care nu le dețin ceilalți. Cumularea acestor cunoștințe oferă o bază informațională mult mai largă pentru decizie decât cea existentă în cadrul deciziei individuale. Sunt luate în considerație mai multe variante, sunt examinate mai multe consecințe posibile în legătură cu fiecare variantă în parte. Astfel, este asigurată o mai mare probabilitate de a găsi o soluție superioară din punct de vedere calitativ.

În probleme complexe, caracterizate printr-un grad ridicat de incertitudine, estimările produse de către grup sunt mai apropriate de estimarea corectă decât cele produse de fiecare individ în parte.

Decizia colectivă generează un grad mai ridicat de consens în raport cu decizia individuală, dar acest lucru se întâmplă mai ales în grupurile mari; în grupurile mici acest aspect trebuie verificat. În estimarea calității unei decizii este necesar a se lua în considerație și gradul de consens pe care ea îl creează. Toate cercetările au pus în evidență faptul că *dezacordul blochează decizia*, în timp ce *consensul are efect facilitator*. În plus, dezacordul generează tensiuni, conflicte, o stare de spirit negativă în grup.

Grupul, datorită mecanismelor sale interacționale, dispune de posibilități de reglare și compensare mult mai mari decât indivizii.

Subliniind superioritatea deciziilor colective față de cele individuale, nu trebuie să pierdem din vedere faptul că deciziile colective au și o serie de *dezavantaje*, printre care cele mai importante sunt prezentate mai jos.

Blocarea deciziei. Sunt cazuri în care discuția nu a reușit să apropie opiniile diferite existente în colectiv, caz în care o decizie comună poate fi luată cu greu sau nu poate fi luată deloc. Ca urmare a intrării în funcțiune a unor mecanisme psihosociale (mentalități, prejudecăți, imitație sau contagiune, iluzii ale percepției sociale etc) procesul decizional poate fi blocat. De aceea, în cadrul optimizării procesului decizional, trebuie avute în vedere aceste procese interacționale.

Consumul excesiv de timp. Uneori discuţiile de grup consumă mult timp, datorită divagaţiilor şi insistenţelor excesive pentru susţinerea propriului punct de vedere.

Tensiunile şi conflictele generate de punctele de vedere diferite sunt păgubitoare.

Compromisurile. Se poate accepta o soluţie nu pentru că este considerată a fi mai bună, ci pentru că împacă puncte de vedere diferite.

Diferenţele de opinii exprimate fac să transpară adesea interese şi atitudini personale care duc la scăderea calităţii deciziei.

2.4.4. Etapele procesului decizional

Pentru a înţelege comportamentul decizional, ne vom referi la principalele elemente şi etape pe care le implică procesul de luare a deciziei.

Orice proces decizional presupune patru elemente esenţiale:

1. decidentul (persoana sau grupul);
2. problema de rezolvat;
3. soluţia la respectiva problemă care urmează a fi identificată şi adoptată prin decizie;
4. activitatea de adoptare a respectivei decizii.

Sub raport psiho-social, decizia implică atingerea mai multor etape. Succesiunea lor corectă şi riguroasă asigură, în final, eficienţa deciziei. Momentul deciziei este o sinteză a tuturor aspectelor anterioare, purtând în mare măsură pecetea lor. Mai mult, momentul deciziei va declanşa un proces ulterior tocmai în funcţie de felul în care s-au concretizat în el cuceririle etapelor anterioare.

În mersul firesc al procesului decizional se disting următoarele faze esenţiale, fiecare dintre acestea necesitând parcurgerea unor paşi:

1. Cu referire la problema de rezolvat: *definirea problemei, analizarea problemei*;
2. Cu referire la soluţie: *formularea soluţiilor alternative, evaluarea soluţiilor alternative*;
3. Cu referire la soluţie: *alegerea celei mai bune alternative (decizia)*;
4. Cu referire la activitatea de aplicare a respectivei decizii: *implementarea deciziei cu privire la cursul de acţiune ce trebuie urmat*.

Primele două faze pot fi considerate *predecizionale*, a treia *decizională*, iar ultima *postdecizională* (Figura 2.6.).

Definirea problemei reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte legate de actul deciziei. Orice proces decizional porneşte de la întrebarea: Ce problemă trebuie rezolvată? De modul în care este definită problema de rezolvat depinde întregul proces decizional, calitatea deciziei ce urmează a fi luată.

Paşii care trebuie parcurşi în *definirea problemei* sunt următorii:

a) descoperirea elementelor cu adevărat importante sau relevante pentru problema de rezolvat (identificarea problemei reale);

b) determinarea condiţiilor permisive/restrictive pentru soluţionarea ei.

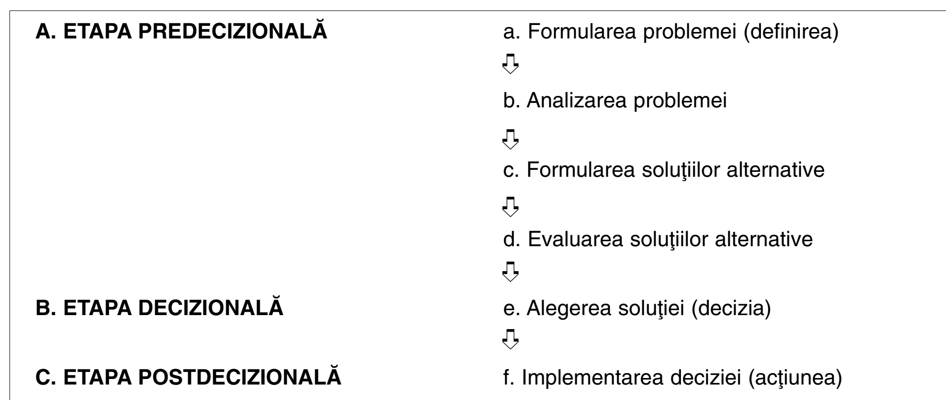


Figura 2.6. Adoptarea deciziei (apud Zamfir, 1990, p. 18)

Decidentul trebuie să se centreze asupra *cauzelor* problemei de rezolvat și nu pe simptomele ei. Dacă se va lua o decizie pe baza unei diagnoze simptomatice, și nu prin descoperirea și definirea problemei reale, decizia agreată ar putea îmbunătăți o situație în cel mai bun caz, dar nu ar putea să rezolve problema reală.

Identificarea sau determinarea condițiilor necesare soluționării problemei înseamnă a stabili activitățile necesare pentru realizarea obiectivelor propuse, dar implică și considerarea *restricțiilor* induse de o anumită soluție (posibilități financiare, politica de personal etc). Aceste restricții deși teoretic ar părea viabile, din punct de vedere practic, prin implementarea lor, nu ar conduce la rezultatele așteptate. A stabili restricțiile unei situații presupune de fapt a decide *ce nu trebuie făcut* și *nu ce trebuie făcut*, a elimina dintru început alternativele inacceptabile din perspectiva implementării lor.

Analizarea problemei. Odată ce problema a fost definită, urmează analizarea ei, respectiv clasificarea ei și colectare datelor.

Importanța *clasificării problemei* derivă din cerința implementării deciziei, deci din necesitatea de a o transforma în acțiune efectivă. Iar pentru a specifica autoritatea și responsabilitatea asociate diferitelor tipuri de decizii ce trebuie luate este necesar să se știe exact cine trebuie să ia decizia, cine trebuie să fie consultat în elaborarea ei și, totodată, cine trebuie informat cu privire la decizia luată.

Prin urmare, clasificarea problemei vizează modul esențial de soluționare a acesteia prin decizie. Peter Drucker propune patru criterii de clasificare, în funcție de tipul și caracteristicile deciziilor ce trebuie luate, în scopul de a proteja calitatea procesului decizional, implicit analizarea problemei. Redăm, în cele ce urmează, cele patru criterii de clasificare:

1. impactul deciziei asupra viitorului organizației;
2. impactul deciziei asupra funcțiilor sau asupra unităților organizației;
3. numărul factorilor calitativi afectați de o decizie (principii de bază ale conduitei, valori etice, credințe sociale sau politice și, cel mai important, ființele umane);

4. periodicitatea sau unitatea deciziei.

Obţinerea datelor se referă la necesitatea de a colecta informaţii sigure şi cu un grad crescut de relevanţă pentru explicarea şi clarificarea situaţiei. Se decide asupra volumului şi calităţii informaţiilor necesare pentru luarea deciziei, asupra relevanţei şi validităţii datelor disponibile şi asupra surselor din care se vor obţine. Sarcina cea mai dificilă constă însă, nu atât în colectarea datelor sau informaţiilor cât în examinarea şi interpretarea lor.

Aici se impune o precizare. Cele mai multe decizii se bazează pe o cunoaştere incompletă, fie datorită imposibilităţii de a obţine informaţia, fie din pricina costurilor prea mari implicate de obţinerea ei, fie în legătură cu capacităţile limitate ale decidentului de a integra chiar şi informaţiile de care dispune. Este vorba de ceea ce numim *incertitudine cognitivă* a decidentului.

Cătălin Zamfir defineşte incertitudinea cognitivă cu referire la *incompletitudinea şi fragilitatea cunoştinţelor relevante în raport cu un proces decizional specificat* (Zamfir, 1990, p. 39).

Dacă incompletitudinea cunoştinţelor relevante se referă la cantitatea acestora, fragilitatea se referă la calitatea lor; chiar şi atunci când decidentul posedă toate cunoştinţele şi informaţiile relevante, el poate prezenta un grad ridicat de incertitudine în ceea ce priveşte calitatea lor pentru că el nu ştie cu exactitate cât de bune sunt cunoştinţele şi informaţiile de care dispune.

Pentru a lua o decizie validă se impun două cerinţe:

a) decidentul să fie conştient de precaritatea informaţiilor şi a cunoştinţelor disponibile; el va trebui să recurgă la presupuneri şi aproximări, ceea ce înseamnă că decizia nu este infailibilă fiind supusă unor corecţii permanente;

b) decidentul să ştie măcar ce informaţii îi lipsesc sau care este zona cu o incertitudine mai mare, astfel încât să fie conştient de *riscul* pe care îl implică decizia, ca şi de gradul de precizie şi rigurozitate ce poate fi aşteptat prin implementarea deciziei.

Formularea soluţiilor alternative. După ce problema a fost corect definită şi analizată, decidentul va trebui să identifice soluţiile alternative.

Necesitatea formulării mai multor alternative reprezintă o premisă importantă pentru calitatea deciziei ce va fi luată. Aceasta întrucât ignorarea tuturor variantelor posibile va conduce la limitarea sau restrângerea câmpului de acţiune.

Identificarea soluţiilor alternative nu reprezintă neapărat şi garanţia deciziilor corecte. Este de presupus însă, că examinarea unui evantai mai larg de alternative posibile va împiedica cel puţin luarea unei decizii greşite tocmai datorită analizării mai multor soluţii.

În această fază decidentul se poate baza fie pe propria experienţă, fie pe experienţa altora. Dar această abordare nu este şi suficientă. Complexitatea şi dinamica problemelor actuale este atât de mare încât aproape nici o decizie nouă nu poate fi luată numai pe baza experienţei trecute. Mai mult, premisa cea mai importantă pentru calitatea deciziei în această fază se referă la *creativitatea* decidentului, la capacitatea lui de a explora şi imagina soluţii care depăşesc cadrul experienţei.

Peter Drucker afirma că *soluțiile alternative sunt singurul nostru instrument de a mobiliza și educa imaginația; este uimitor cât de mult poate percepe o persoană prin educarea sistematică a imaginației* (Vlăsceanu Mihaela, 1993, p. 140).

Cu alte cuvinte, imaginația poate fi educată și disciplinată, una dintre metode fiind aceea de a căuta și elabora mai multe soluții alternative pentru o problemă (brainstorming-ul, sinectica, „tehnica 635“ etc.).

Evaluarea soluțiilor alternative. Problema evaluării se pune indiferent dacă este vorba de o singură soluție sau de mai multe, întrucât decidentul va trebui să *cântărească* avantajele și dezavantajele fiecărui curs de acțiune, respectiv să-i determine consecințele sau modul în care va contribui la obținerea unei soluții optime. Considerarea avantajelor și dezavantajelor fiecărei alternative este extrem de importantă din perspectiva implementării ei. De aceea, este necesară anticiparea eventualelor dificultăți sau deficiențe pe care le implică o alternativă sau alta.

Pentru a găsi soluția cea mai bună, decidentul trebuia să aibă în vedere următoarele aspecte cu privire la fiecare alternativă:

– dacă soluția va elimina reapariția condițiilor care au determinat necesitatea schimbării;

– dacă ea are în vedere restricțiile impuse unei soluții în faza definirii problemei;

– impactul ei din punct de vedere al problemelor considerate în faza de analizare a problemei;

– ce alte beneficii specifice s-ar putea obține prin aplicarea ei.

Alegerea soluției (decizia). Pe baza evaluării alternativelor disponibile, decidentul va trebui să aleagă soluția despre care se crede că va contribui cel mai eficient la rezolvarea problemei. Alegerea se va face pe baza criteriilor prezentate în Tabelul 2.8.

Implementarea deciziei. Accentul se mută de la decident la persoanele care o vor pune în practică. Acestea vor transforma decizia în acțiune sau soluția în realitate. De modul în care este înțeleasă și acceptată decizia va depinde calitatea procesului decizional.

Rolul decidentului nu s-a sfârșit însă în acest moment. Pentru ca decizia să poată fi efectiv realizată este necesar ca decidentul să dezvolte un *plan de implementare* a sa, în care să fie specificate următoarele aspecte: procedurile specifice de acțiune, responsabilitatea persoanelor implicate, modalitățile de comunicare a deciziei, strategiile de motivare a oamenilor afectați de decizie etc.

Problema comunicării deciziei și a planului de acțiune în vederea aplicării ei reprezintă condițiile esențiale ale implementării eficiente a deciziei. Aceasta, întrucât transformarea unei soluții de rezolvare a problemei în acțiune propriu-zisă implică necesitatea ca oamenii să înțeleagă exact ce schimbări sunt așteptate atât în comportamentul lor, cât și în comportamentul celor cu care interferează.

În consecință, decidentul va trebui să determine cu precizie *ce*, *când*, *cum* și *cui* este necesar să i se comunice informațiile cu privire la decizia luată.

Tabelul 2.8.

Riscul	Asumarea rezultatelor alegerii făcute şi evaluarea corectă a raportului dintre riscul anticipat şi rezultatele aşteptate.
Criteriul economic	Necesitatea de a considera acele alternative care vor conduce la cele mai bune rezultate, dar implicând cea mai mică investiţie de efort uman şi financiar şi cât mai puţine perturbări la nivelul organizaţiei.
Timpul disponibil	Caracterul de urgenţă impus de o situaţie şi timpul optim de luare a deciziei sunt corelate cu valoarea unei decizii; acest aspect solicită o gestionare adecvată a timpului de analiză şi a timpului de opţiune pentru fiecare alternativă dintr-un set disponibil.
Resursele umane	Alegerea unei alternative trebuie să ia în considerare competenţa, energia sau capacitatea de înţelegere a oamenilor care urmează să implementeze un anumit curs de acţiune.

În cadrul tuturor celor trei etape ale procesului decizional (etapa predecizională, decizională și postdecizională) figura centrală este omul. Această polarizare implică interacțiune umană.

Etapa predecizională are un caracter colectiv și presupune măcar ca posibilitate, participarea activă a fiecărui membru al grupului la furnizarea informațiilor. Fiecare își poate exprima opinia, poate aduce sugestii în legătură cu problema asupra căreia trebuie să se decidă, astfel încât decizia finală să reflecte nevoile și necesitățile participanților.

Relația dintre cel care strânge informațiile și cel care le furnizează (individul sau grupul) este, practic, o relație interpersonală sau intragrupală cu întreaga sa funcționalitate specifică. Aceasta înseamnă că ea va fi în funcție de momentele perceptive, comunicaționale, apreciativ-cognitive, afectiv-situaționale și, mai ales, de succesiunea și interacțiunea lor.

Realizarea corectă sau eronată a percepției interpersonale, apariția unor perturbări ale comunicării, a unor relații de preferință sau de respingere ar putea afecta profund procesul de colectare al informațiilor. O astfel de relație poate genera sau reactualiza o serie de comportamente cu impact atât asupra deciziei, cât și asupra eficienței concrete a celor consultați.

De asemenea, strângerea de informații în vederea elaborării deciziei incumbă o serie de particularități: informațiile trebuie să fie *necesare*, *pertinente*, *exacte*, *complete*, *recente* și *eficiente* din punct de vedere *economic.*

Cei mai mulți autori consideră că o decizie este eficientă numai dacă se iau în considerare doi parametri: *calitatea* deciziei (raționalitatea), care răspunde faptelor obiective (faptele situației) și *acceptarea* deciziei, care răspunde acordului emoțional al celor care trebuie să o aplice (faptele subiective, sentimentele oamenilor).

N.R.F. Maier este de părere că decizia eficace este produsul dintre calitatea ei și acceptarea ei. El stabilește următoarea formulă:

Decizia eficace (DE) = Calitatea deciziei (Q) x Acceptarea deciziei (A)

Precizare: nu orice decizie implică în egală măsură cei doi factori. În unele cazuri este necesară asigurarea calității, în timp ce în altele calitatea are o importanță redusă. De asemenea, sunt decizii care implică acceptarea tuturor participanților, în timp ce altele cer fie o acceptare parțială fie mai redusă.

În raport cu această etapă, Maier consideră că în practică există trei tipuri de situații:

1. *Situații de tipul Q/A*, care presupun calitatea deciziei și mai puțin acceptarea ei. În acestă categorie intră problemele generale ale organizației legate mai ales de realizarea scopurilor ei generale: optarea pentru o anumită tehnologie, realizarea unui nou produs etc. Aceste probleme aparțin mai ales conducerii și specialiștilor, deoarece implică cunoștințe temeinice de specialitate. Numai după ce s-a adoptat decizia cea mai bună din punctul de vedere al calității, decidentul se va ocupa de obținerea acceptării executanților. Sunt decizii luate la nivelul conducerii.

2. *Situații de tipul A/Q*, care implică o largă acceptare, dar nu și o calitate deosebită. Aici sunt încadrate probleme ce se referă la decizia de grup (la care participă și cei care nu au funcție de conducere). Sunt probleme curente (cine să facă ore suplimentare, cine să plece în concediu, cine să facă un curs de perfecționare etc.), a căror rezolvare nu necesită cunoștințe de specialitate, dar implică stările afective ale participanților, acceparea sau non-acceptarea fiind hotătoare.

3. *Situații de tipul Q-A* în care atât calitatea cât și acceptarea sunt esențiale. În această categorie intră probleme ca: stabilirea ritmului muncii, a unor măsuri de evitare a accidentelor, de ameliorare a activității etc. Sunt decizii care interesează într-un grad foarte mare și individul și organizația și care presupun o foarte mare abilitate din partea conducătorului pentru a obține acceptarea deciziei de către subordonați.

Autorul citat observă că două treimi din lista situațiilor descrise implică acceptarea din partea subordonaților. Maier atrage atenția asupra faptului că în ochii conducătorilor o decizie este mai bună atunci când atestă o valoare mare, trecându-se deseori cu vederea acceptarea deciziei. El indică și o metodă de clasificare a situațiilor de mai sus, evaluând separat importanța calității și a acceptării prin acordarea de note de la 0 la 9 (Figura 2.7.). Corelarea acestor indici este importantă pentru etapele ulterioare ale deciziei.

Etapa decizională este prin excelență participativă: grupul de decizie discută, are inițiative și hotărăște în vederea luării unei decizii optime; *interacțiunea tuturor* membrilor este esențială, deoarece numai în felul acesta se pot conștientiza toate aspectele problemei, se pot inventaria toate alternativele, decizia luându-se în final în cunoștință de cauză.

Executarea deciziilor implică participarea concretă a membrilor organizației (a celor care nu dețin funcții de conducere), angajarea lor în vederea aplicării acestora. Etapa implică probleme de ordin psiho-social specifice: comunicare, înțelegere, autoritate, acceptare, participare.

Puternică	9	A / Q	Q - A
	8		
	7		
	6		
Acceptare	5		
	4	Problemele acestui sector pot fi rezolvate de la sine (nici calitatea nici acceptarea nu au mare importanţă)	Q / A
	3		
	2		
	1		
Slabă	0		

1 2 3 4 5 6 7 8 9
Inferioară CALITATE Superioară

Figura 2.7. Tipologia situaţiilor decizionale (după Maier, 1964, p. 29)

2.5. Leadership

Latura informală a puterii – capacitatea de influenţă – defineşte ceea ce în literatura de specialitate este *leadership*-ul. Leadership-ul reprezintă fenomenul de influenţare a comportamentului subalternilor, cu ajutorul intrumentelor de natură psihosocială (motivare, implicare în realizarea obiectivelor, generarea satisfacţiei etc.), astfel încât aceştia să realizeze anumite acţiuni, conform obiectivelor organizaţionale. *The Collins English Dictionary* (Harper Collins Publishers, 1998) prezintă mai multe sensuri pentru acest termen; dintre acestea, cel mai cuprinzător pentru contextul managerial este *abilitatea de a conduce*. Adepţii liderului acceptă relaţia de subordonare, recunosc capacitatea acestuia de a deschide drumuri noi şi abilitatea de conduce oameni şi procese. Persoana centrală a leadership-ului, liderul, este cea în jurul căreia gravitează ceilalţi membri ai organizaţiei şi care se identifică cu acesta.

Termenul de leadership reprezintă procesul de influenţare şi orientare a oamenilor prin abilitatea conducătorului de a-i determina să obţină performanţe înalte; leadership-ul este o artă şi un stil de conducere eficace în măsură să direcţioneze energiile creatoare către îndeplinirea obiectivelor pe termen lung. Liderul este persoana care propune obiective de atins şi determină subordonaţii-colaboratori sau echipele de lucru să şi le asume şi să le realizeze cu convingere şi competenţă.

Leadership-ul a apărut în secolul al XIX-lea ca urmare a revoluţiei industriale şi s-a dezvoltat ulterior pe parcursul secolului XX. Primele teoretizări relevante aparţin lui Kurt Lewin, Ronald Lippitt şi Ralph White în perioada anilor 1938-1952. Experimentele lor au încercat să evidenţieze aspectele leadership-ului eficace. Cei trei au studiat stilurile *democratic*, *autocratic* şi *laissez-faire* în cadrul unor grupe de copii aflate sub responsabilitatea unor monitori adulţi. Pe baza acestor experimente, în care se urmăreau anumiţi indicatori de personalitate, performanţă, nivel de agre-

sivitate, organizare etc. ei au observat că există avantaje și dezavantaje diferențiate pentru fiecare tip de leadership. Aceste studii au fost continuate în timpul celui de-al II-lea Război Mondial pe diverse eșantioane ierarhizate ale armatei americane în încercarea de a identifica principalele trăsături ale persoanelor care aveau un ascendent asupra celorlalte. Concluzia: ascendentul era dat de inteligență, inițiativă și încredere în sine.

În contemporaneitate, leadership-ul înseamnă consolidare democratică. Este de neconceput stilul managerial autocratic, într-o lume impregnată de o cultură democratică și de respectare a drepturilor civile. În unele părți ale lumii sensul leadership-ului are încă o conotație hegemonică (a fi lider este echivalent cu a fi șef).

Alain Duluc (2000) observă că stilul democratic, ce se impune odată cu eficacitatea dovedită a managementului anglo-saxon (american, cu predilecție), are un cadru de referință în care predomină valorile *libertății, acțiunii voluntare, autonomiei în îndeplinirea sarcinii și a preeminenței echipei în raport cu acțiunea individuală.*

În viziunea aceluiași autor calitățile fundamentale ale liderului de tip anglo-saxon sunt:

– viziunea – capacitatea de a anticipa crize, evoluții, tendințe;

– pasiunea – capacitatea de a acționa cu pasiune pentru a atinge un obiectiv, dar și de a insufla aceeași atitudine celorlalți;

– a da un exemplu celorlalți și a fi integrat – capacitatea de a se raporta la echipă (a fi coordonatorul ei și de a face parte din ea);

– a fi îndrăzneț, curios, inovator;

– a încuraja mai degrabă decât a condamna – liderul trebuie să dea echipei sentimentul că munca ei este importantă; el nu trebuie să distribuie culpabilități și să creeze privilegii neadaptate la rezultate.

În 1959 John French și Bertram Raven (*apud* Duluc, 2000) au identificat sursele puterii, în calitatea lor de pârghii ale acțiunii leadership-ului.

Distincția acestor surse se face după:

a) poziție (puterea coercitivă bazată pe capacitatea de a exercita sancțiuni sau de a pedepsi, puterea de recompensă legată de capacitatea de a putea oferi un avantaj, puterea legitimă bazată pe definiția statutară a postului ierarhic);

b) putere personală (puterea carismatică, deoarece persoana este subiect de admirație sau de identificare, puterea bazată pe experiență, întemeiată pe cunoștințe și competențe profesionale).

Autorul observă cu obiectivitate că această teorie nu ține seama de caracteristicile personale ale liderului.

Diferența dintre management și leadership decurge din modul de influențare a salariaților. *Managementul este înțeles numai ca o acțiune de sus în jos*, *se referă numai la subordonați și are ca suport funcțiile managemetului*; *leadership-ul se poate exercita în afara granițelor și responsabilităților ierarhice și vizează toate tipurile de relații*: *cu colaboratorii*, *cu colegii*, *cu managerii*, *cu beneficiarii etc.*

La baza leadership-ului se află spiritul de echipă – definit ca starea care reflectă acceptul oamenilor de a gândi, de a se comporta și de a acționa armonizat în vederea îndeplinirii unui scop comun.

Spiritul de echipă se realizează pe baza unor aspecte cumulative: o experiență anterioară comună care a condus la construirea încrederii reciproce, asumarea unui obiectiv comun, existența unor interese convergente care conduc la o motivare puternică (individuală și de grup) și desfășurarea proceselor decizionale în regim participativ.

Motivațiile liderului sunt legate de realizarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea organizațiilor și la promovarea colaboratorilor pe trepte mai înalte de competență, în comparație cu individul care are motive strict personale pentru a domina. Liderul altruist – adevăratul lider prezintă o serie de aspecte care îl onorează (Locke *et al.*, 1991, pp. 38-40):

– demonstrează un real echilibru emoțional;
– dă dovadă de spirit de întrajutorare;
– este caracterizat prin dinamism și voința de a progresa;
– dă dovadă de înțelegere a naturii umane, sprijinindu-i pe colaboratori, inclusiv prin manifestarea încrederii pe care le-o acordă.

Liderii sunt persoane carismatice, au o mare disponibilitate pentru comunicare și, mai ales, o reală capacitate de înțelegere a cadrului în care evoluează organizația. Lor le sunt caracteristice realismul, viziunea, curajul de a aborda și dezvolta lucruri noi în condiții de moralitate. Lipsa voinței de a progresa și exprimarea fricii față de schimbare sunt contraproductive. Este de dorit ca managerii să se regăsească în cadranul patru al diagramei lui Pascal Leleu (citat de Devillard Olivier, 2001, p. 81) – Figura 2.8.

Liderii sunt promotorii schimbării, au un orizont filosofic propriu, au capacitatea de a face previziuni, sunt creativi, originali și dinamici, sunt integri, au capacitatea de a-și asuma riscuri, sunt altruiști, au încredere în oameni, sunt capabili de perfecționare continuă și pot lucra în situații complexe. De asemenea, liderii au o personalitate remarcabilă, își stăpânesc emoțiile, țin seama de toate persoanele implicate în procesele de muncă, ascultă toate părțile înainte de a judeca, sunt onești, acceptă critica și sfatul altora, contribuie la promovarea carierei subordonaților, ascultă mai mult decât vorbesc, sunt buni planificatori ai utilizării resurselor, întrețin o atmosferă pozitivă, au simțul umorului, sunt sinceri și fermi, se grăbesc încet, au o bună memorie și un nivel adecvat al vocabularului, se exprimă direct și eficient, au încredere în sine ș.a. Determinarea, entuziasmul, generozitatea și căldura umană de care dau dovadă îi face să fie caracterizați ca fiind oameni carismatici.

Compararea caracteristicilor șefului cu ale liderului este prezentată în Tabelul 2.9. (Mihuț, 1998, p. 281).

Specialist în fenomenul leadership-ului, profesorul John Kotter, (*apud* Tony Sadler, 1995, p. 31), a realizat o listă a lucrurilor care trebuie făcute pentru a pune în valoare gândirea proactivă: stabilirea sensului de mers și a obiectivelor strategice, crearea unor echipe de lucru puternice, comunicarea privind obiectivele, împuterni-

cirea echipelor pentru atingerea obiectivelor asumate, planificarea atingerii unor reușite – pas cu pas, consolidarea implicării salariaților și valorificarea achizițiilor noi, performante.

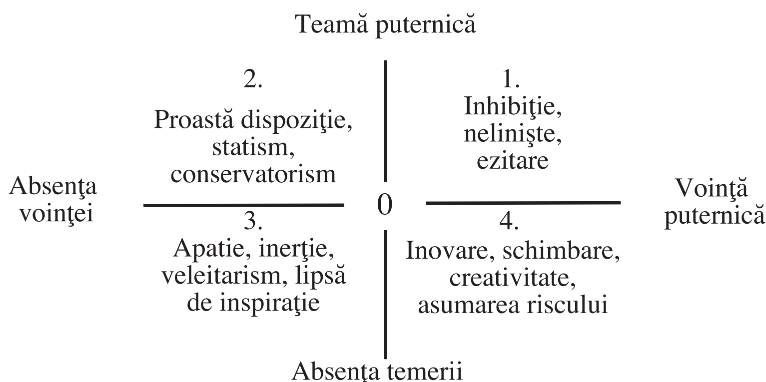


Figura 2.8. Diagrama voință – teamă

Tabelul 2.9.

Caracteristicile şefului	**Caracteristicile liderului**
administrează	inovează
copiază	este original
menţine	dezvoltă
se concentrează pe sistem şi pe structură	se concentrează pe oameni
se bazează pe control	inspiră încrerdere
are un orizont de vedere scurt	are o perspectivă îndelungată
întreabă „cum?“şi „când?“	întreabă „ce?“şi „de ce?“
imită	creează
acceptă status – quo-ul	îşi schimbă statutul
bun soldat	propriul stăpân
face lucrurile *bine*	face lucrurile *bune*

Se pornește de la premisa că liderii trebuie să aibă energie fizică și nervoasă, inteligență, deteminare, flexibilitate, entuziasm, curaj, generozitate și căldură umană, respectul pentru sine și pentru alții, știința de a asculta, integritate și știința de a comunica. Liderul trebuie să fie consecvent cu el însuși.

Spre anii '50 specialiștii în leadership se confruntau cu o dilemă. Abordarea bazată pe personalitate al cărei scop era identificarea calităților marilor lideri nu funcționa, iar incoerența teoriei împiedica punerea sa în practică. Astfel, cercetarea s-a orientat spre abordarea întemeiată pe comportamentul liderului, pe o viziune care are în centru noțiunea de *situație* (secretul oricărei predicții în materie de leadeship constă într-un amestec complex în care intră situația căreia trebuie să-i faca față liderul și maniera în care acționează).

Ordway Tead reprezentant al leadership-ului bazat pe personalitate (conform lui Duncan, 1990) identifică în lucrarea sa *The Art of Leadership* (1935) câteva trăsături caracteristice liderilor dintre care cele mai importante sunt:

a) energie fizică și nervoasă – leadership-ul presupune o mare cantitate de muncă, de unde se poate deduce că liderul trebuie să posede o energie ieșită din comun;

b) deteminare – liderul trebuie să aibă scopuri și să-i determine și pe alții să le adopte;

c) entuziasm – liderul trebuie să fie competent pentru a fi recunoscut ca autoritate;

d) generozitate și caldură umană – liderul nu trebuie temut ca să fie iubit, ci trebuie iubit ca să fie urmat de ceilalți;

e) integritate – liderii trebuie să fie demni de încredere.

Ralph M. Stogdill a inventariat și analizat toate cercetările anterioare legate de tradiția personalității și a afirmat că, dacă anumite trăsături se regăsesc la toți liderii, leadership-ul relevă mai degrabă *interacțiuni variabile care fluctuează și evoluează constant* (Duncan, 1990, p. 60). Argumentul de mai sus a bulversat viziunea despre leadership care dintr-un ansamblu de caracteristici a devenit o activitate. Preocupările teoretice sunt orientate acum, mai degrabă, spre analiza comportamentului liderului decât pe personalitatea sa. În acord cu Ralph M. Stogdill, Fred Fiedler a construit o teorie circumstanțială a leadership-ului. Lucrarea sa fundamentală este *A Theory of Leadership Effectivenees* (1967). În lucrare se arată că există contexte favorabile sau nefavorabile liderului. Din punctul de vedere al autorului există lideri motivați de relațiile cu colaboratorii și lideri motivați de natura muncii. Este evident că există o interacţiune puternică între personalitatea liderului și contextul în care acesta își asumă rolul – la situații diferite, stiluri diferite.

Cercetarea despre leadership cunoscută ca „teoria cale-scop“ (House și Mitchell, 1974) privește influența acțiunii conducătorului asupra modului în care cei conduși își percep obiectivele profesionale și personale, precum și metodele de urmat pentru a le atinge. Această observație este bazată pe teoria asteptării – eficacitatea leadership-ului fiind legată de capacitatea liderului de a-şi recompensa subordonaţii, de a lega recompensa de realizarea unor sarcini sau de atingerea unor obiective. Conform autorilor citați de Jack W. Duncan, în *Les grandes idées du management* (1990) comportamentul liderului este acceptat de subordonați dacă aceștia știu că va produce rezultate imediate și va satisface nevoi viitoare. Din punct de vedere practic, această teorie le sugerează liderilor multiple variante de acțiune, care vor stimula performanțele subordonaților: recunoașterea și stimularea voinței subordonaților pentru a atinge un obiectiv asupra căruia liderul are control; creșterea remunerației angajaților care ating obiectivele fixate; facilitarea progresului spre obiectivele dorite, prin indicarea direcţiilor (liderul cu rol de mentor); încurajarea subordonaților să-și precizeze obiectivele și aspirațiile, mai ales dacă există ambiguități cu privire la ceea ce se așteaptă de la ei (liderul aduce precizări în plus); îndepărtarea obstacolelor care frânează realizarea proiectelor.

Realitățile și tendințele sociale cu care se confruntă conducătorul (Cribbin, 1986, pp. 10-11) sunt multiple:

– oamenii gândesc – oamenii au învățat să gândească, nu sunt doar executanți pasivi și docili;

– oamenii nu mai sunt slabi – doresc o parte din prăjitură, vor să câștige;

– oamenii sunt egocentrici – dorința legitimată psihologic de a accede la o mai bună calitate a vieții profesionale;

– oamenii se așteaptă să fie ascultați – au idei, opinii și nu se îndoiesc că vor fi împărtășite;

– oamenii sunt mai scumpi ca niciodată – mâna de lucru nu mai trebuie să fie neapărat ieftină, ci eficace și productivă;

– oamenii au un mare potențial – cei care conduc trebuie să elibereze și să canalizeze talentul neutilizat al celor pe care îi conduc;

– explozia cunoașterii – potențialul de cunoaștere al fiecărui domeniu este în creștere.

Trebuie înțeles în ce măsură îi influențează aceste realități pe angajați; managerii trebuie să le ia în calcul.

După James J. Cribbin, miturile care înconjoară persoana conducătorului (1986, pp. 17-19) sunt demne de prezentat și analizat. Le enumerăm în cele ce urmează:

1. Șeful trebuie să aibă personalitate puternică – a căuta caracteristici magice care fac din lider un adevărat conducător nu este profitabil pentru profilul real al acestuia. Este adevărat că există un set de caracteristici comune conducătorilor, dar important este ca ei să profite de atuurile pe care le au deja și să nu cheltuiască energie și timp pe rețete.

2. Trebuie să acționeze democratic – democrația este filosofie politică, nu teorie a conducerii, ea poate degenera în pseudo-democrație.

3. A fi șef este ceva genetic – e important ca șeful să profite de ereditate, dar ereditatea fără învățare nu te face șef.

4. Un șef trebuie să fie abil și strălucitor – un mit manipulator, machiavelic, pentru că și cel mai slab dotat poate fi strălucitor în viață.

5. Un șef trebuie să aibă carismă, dar carisma are trei neajunsuri: nu se știe din ce e făcută, nimeni nu știe cum să dobândească acest magnetism și cum să-l dezvolte, dar aceasta îi face pe angajați mai docili.

6. Un șef trebuie să știe să profite de situații oportune – situația este evident arena în care șeful operează, dar ea nu este omnipotentă.

7. Un șef trebuie să fie agresiv – șeful trebuie să posede un repertoriu de comportamente la care face apel, pentru a răspunde unor nevoi sau situații date. Există o vreme pentru autoritate/agresivitate, dar și pentru demersuri mai subtile.

În opinia lui James J. Cribbin (1986, p. 46) există o distincție clară între trei tipuri de comportamente la conducători (Tabelul 2.10. și Tabelul 2.11.). Mai întâi este directorul – personaj al cărui scop este doar de a conduce, de a lua măsuri necesare pentru a-și influența superiorii, colegii sau angajații. Șeful eficace ajunge să-i incite pe ceilalți să se comporte potrivit așteptărilor sale, astfel încât munca să fie

îndeplinită. În fine, șeful competent îi convinge pe ceilalți să acționeze potrivit așteptărilor sale, dar găsește și mijloacele de a le satisface nevoile. Este evident că poți fi eficace utilizând coerciția, amenințările, manipularea, teama sau persuasiunea. Nu e mai puțin evident că șefii eficace nu obțin decât rezultate pe termen scurt și trebuie să țină lumea lor mică sub o strânsă supraveghere. Prin urmare, eficacitatea se referă mai ales la îndeplinirea sarcinilor, în timp ce competența adaugă un plus de „satisfacție" de care beneficiază cei care muncesc performant și creativ.

Șefi eficace (după Cribbin, 1986, p. 49)

Tabelul 2.10.

Tip	Slogan	Caracteristici	Comportament tipic
Birocratul	**Regulamentul este respectat *ad litteram*.**	Raţional, formalist, impersonal, de o politeţe falsă, diciplinat. Foarte lent în reacţii şi/sau ataşat de funcţiile, drepturile şi prerogativele sale. Orientat spre secretele organizaţiei.	Urmează regulamentele *ad litteram*. Orientat spre muncă mai degrabă decât spre relaţii umane. Strateg logic, abil din punct de vedere politic şi/sau iubitor de şicane.
Zelosul	**Facem aşa cum consider eu.**	Solitar, neliniştit, prolix, prea independent, extrem de competent. Sare etape, îi agasează pe birocraţi. Insensibil la sentimentele celorlalţi. Competenţe modeste. Drept, dar exigent.	Se consacră în întregime binelui întreprinderii, aşa cum îl concepe el. Foarte orientat spre muncă, însă puţin preocupat de ceilalţi. Agresiv şi dominator. Foarte încăpăţânat, dar susţinător fervent al celor care sunt de partea sa.
Machiavelicul	**Vă depersonalizăm pentru a vă folosi.**	Egocentric, perspicace, ipocrit, calculat, amoral, manipulator. Ghiceşte foarte bine slăbiciunile altora. Foarte oportunist. Flexibil, poate merge de la colaborarea aparentă la agresivitatea nemiloasă. Rece, dar ştie să se arate fermecător.	Oamenii sunt obiecte făcute pentru a fi exploatate şi înşelate. Nu colaborează decât atunci când este spre folosul său. Consideraţiile personale nu intră la socoteală. Trebuie să câştige cu orice preţ.
Misionarul	**Să ne iubim unii pe alţii!**	Mult prea preocupat de alţii şi de ceea ce gândesc despre el. Orientare subiectivă. Agreabil, dar face prea multe eforturi pentru a fi iubit. Excelente calităţi interpersonale, dar nu ajunge să câştige respectul. Insistă pentru ca fricţiunile şi conflictele să fie aplanate.	Administrator afectuos care acordă o importanţă supremă armoniei. Puţin orientat spre muncă. Se lasă dominat de propria afectivitate. Plasează situaţia pe un plan personal. Are tendinţa să facă ceea ce e popular. Ignoră exigenţele întreprinderii.

Arivistul	**Calc în picioare tot ceea ce-mi stă în cale.**	Energic, motivat, egocentric. Uneori curtenitor, dar mereu agresiv. Opotunist, dar mereu pe cale de a ţese intrigi sau de a manipula. Lipsit de loialitate faţă de întreprindere sau membrii săi. Adesea foarte competent. Mereu pe cale de a-şi face faţă sieşi.	Ajunge să se strecoare pe primul loc. Comportament de prădător faţă de colegii mai slabi. Primeşte favorabil schimbările susceptibile de a-l face să progreseze. Orientat poate spre muncă, dar are scopuri personale, nu pentru binele întreprinderii. Abil cu ceilalţi, dar nu are nici un interes pentru semeni.
Exploatatorul	**Când latru, ei ascultă.**	Arogant, insistent, insultător. Îi minimalizează pe ceilalţi, este coercitiv, răzbunător, dominator. Adesea foarte competent. Rigid, plin de prejudecăţi, orientat spre judecăţi foarte prompte. Exploatează slăbiciunile altora.	Exercită un control personal constrângător. Flagelează pe oricine se arată vulnerabil. Foloseşte teama pentru a face să se execute munca. Cere ascultare şi supunere. Foarte orientat spre muncă. Îi consideră pe subalterni drept servitori.
Temporizatorul	**Mirosim de unde bate vântul.**	Tendinţă spre compromis. Ezitare. Atrage dispreţul celorlalţi. Se simte zdrobit, dar nu face nimic. Instinct de conservare uneori foarte dezvoltat.	Slab orientat spre muncă. Puţin interesat de relaţii umane. Se îndoaie la presiunea cea mai puternică. Reacţionează nu acţionează. Comportamentul variază în funcţie de presiuni. Se vinde foarte bine. Puţin orientat spre muncă.
Tipul onest	**Lăsaţi copiii să vină la mine!**	Efervescent, superfluu, entuziast, prietenos într-un mod superficial, extravertit. Excelente calităţi interpersonale. Lipsă de profunzime, mediocru. Instinct de conservare foarte dezvoltat. Vorbăreţ, dotat cu un anumit simţ al umorului, este lipsit de substanţă.	Nu se preocupă de ceilalţi, deşi se descurcă foarte bine cu ei. Avansează graţie efectului personalităţii sale. Caută mereu să impresioneze pentru a-şi ameliora poziţia. Se foloseşte uneori de oameni, dar îi ameninţă rar.

Şefi eficace şi competenţi (după Cribbin, 1986, p. 54) Tabelul 2.11.

	Slogan	Caracteristici	Comportament tipic
Antreprenor	**Eu sunt cel care comandă. Numai cei cărora le place să-şi asume riscuri mă interesează.**	Extrem de competent, energic, individualist, egocentric, dominator, încrezător în el însuşi. Mare realizator. Inovator. Încăpăţânat şi voluntar. Puţin solitar. Nu ascultă de alţii şi nu face decât după capul său. Este loial, protector şi generos faţă de echipa sa.	Incapabil să muncească mult timp în calitate de subaltern. Trebuie să domine şi ştie să atragă loialitatea echipei sale. Oferă provocări, posibilităţi de succes şi de realizări proporţionale cu riscurile asumate. Nu-i ajută pe angajaţi să se perfecţioneze. Nu este deschis ideilor care diferă de ale sale. Se interesează de toate aspectele organizaţiei. Exercită un control foarte strict. Motivează prin exemplu, recompense şi teamă.
Corporator	**Eu sunt cel care conduce dansul, dar lucrăm în echipă.**	Dominant dar nu dominator. Comandă, dar lasă o libertate considerabilă angajaţilor săi. Îi place consultarea, dar nu participarea. Evaluează judicios oamenii. Cordial, îi ţine totuşi pe ceilalţi la distanţă.	Se preocupă de succesul întreprinderiii. Câştigă respectul celorlalţi. Foarte orientat spre muncă. Conducător profesionist înzestrat cu maniere agreabile. Dă oamenilor impresia că au de jucat un rol. Delegă şi consultă păstrând în acelaşi timp conducerea de fapt. Îi ajută pe subordonaţi, dar nu lasă sentimentele personale să intre în joc.
Perfecţionist	**Angajaţii sunt cea mai importantă resursă a noastră.**	Are încredere în angajaţii săi. Vrea să-i ajute să-şi realizeze potenţialul. Excelente capacităţi de relaţionare. Câştigă loialitatea celorlalţi. Creează un climat de susţinere şi de succes.	Foarte orientat spre relaţiile umane. Deşi productivitatea echipei sale este foarte ridicată, consideraţiile umane îl fură câteodată. Oamenii simt că sunt utili. Îi ajută pe angajaţi, devenind prietenul lor.
Tehnician	**Facem o muncă importantă cât putem noi mai bine.**	Excelent antrenor şi sfătuitor. Amabil, conservator, extrem de conştiincios. Are principii, este foarte calificat şi autosuficient. Foarte orientat spre muncă. Acordă o importanţă capitală competenţei. Satisfăcut, cinstit, direct, perfecţionist, independent, analitic, politicos. Îşi iubeşte munca.	Îi place să inoveze, să repare, să lucreze cu produse de calitate. Nu se preocupă peste măsură de poziţia sa. Motivat de o dorinţă de excelenţă. Exigent cu el însuşi, îi ajută pe subordonaţi. Proiectele şi nu oamenii îi trezesc ambiţia profesională. Nu are îngăduinţă pentru întârzierile birocratice. Îi place să rezolve problemele singur sau în colective restrânse.

Integrator	**Acordul general şi angajamentul colectiv sunt esenţiale.**	Egalitar, îşi susţine personalul şi încurajează participarea. Excelente calităţi interpersonale. Constructor de echipă, înzestrat pentru a unifica diverse contribuţii. Subtil, preferă ca deciziile să fie luate la nivel colectiv.	Împarte conducerea. Se gândeşte la ceilalţi ca la nişte asociaţi mai degrabă decât ca la nişte subalterni. Le dă mare libertate şi putere. Primeşte favorabil ideile altora. Interacţiuni pozitive. Rol de catalizator sinergic.
Jucător	**Câştigăm cu toţii, dar eu câştig mai mult decât voi.**	Rapid, flexibil, înzestrat pentru a urca. Foarte competent şi calificat. Autonom, îndrăzneţ, îşi concentrează eforturile spre victorie, nu e nici meschin, nici răzbunător. Inovator. Nu se bucură de eşecul altuia. Oportunist, dar nu imoral. Eşecul nu-i afectează entuziasmul.	Vrea să devină un strateg respectat şi să construiască o echipă câştigătoare. Are plăcerea de a câştiga o victorie respectând regulile organizaţiei. Adoră concurenţa, intrigile şi manevrele. Perspicace, calificat, fără prejudecăţi şi rezistent, pune la încercare şi recompensează angajaţii. Se debarasează fără scrupule de cei slabi şi de perdanţi.

2.6. Dezvoltarea competenţelor managerilor

După McClelland, citat de Marc Thiébaud în articolul „Développer des compétences de direction“ apărut în revista *Gestion* din aprilie 1995, paradoxul suprem al leadership-ului este acela că *liderul trebuie să facă astfel încât toți colaboratorii săi să devină lideri.* În acest efort, managerul-lider trebuie să se preocupe atât propria carieră cât și de cariera celor pe care îi conduce.

Marc Thiébaud prezintă o schemă care permite liderului să se autoevalueze și să parcurgă etapele care îi permit să rămână performant; adaptarea schemei menționate este prezentată în Figura 2.9.

În articolul „Apprendre à diriger en dirigeant“, Hamid Bouchikhi, citându-l pe Max de Pree, prezintă (în revista *Gestion* din noiembrie 1995) o definiție extrem de concisă și de interesantă pentru activitatea managerială; acesta spune: *a conduce este mai întâi o artă, o convingere și o stare de spirit mai mult decât o listă de lucruri care trebuie făcute. Semnele vizibile ale reușitei acestei arte se exprimă prin practică.*

Referitor la necesitatea managerilor de a învăța continuu, Hamid Bouchikhi face următoarele observații: învățarea și studiul sunt prioritare (emergente), învățarea trebuie să fie graduală, învățarea este influențată de schemele mentale fixate de experiența trecută, procesul învățării determină adaptarea stilului de conducere, este deosebit de important a învăța din încercări, din erori și din eșecuri, procesele de învățare trebuie să fie colective, a învăța costă, dar a nu învăța costă enorm.

Tony Sadler afirmă (1995, p. 199) că managerii de personal trebuie să aibă capacitatea de a învăța permanent în domeniul lor de activitate: arta negocierii, a persuasiunii, despre luarea decizei, dar și tehnici computerizate pentru gestiunea personalului.

În opinia autorilor Robert Mathis, Panaite Nica și Costache Rusu (1997, pp. 428-429), mutațiile previzibile în exercitarea funcțiilor manageriale sunt numeroase; printre acestea sunt următoarele: managerii vor consuma mai mult timp pentru planificarea strategică și mai puțin timp pentru conducerea propriu-zisă a organizației, ei vor fi mai puțin autoritari, facilitând deciziile de grup, iar controlul privind activitatea salariaților va fi mai redus, fiind promovată evaluarea performanței de către înșiși salariații.

Pentru a reuși, ca manager, nu mai este suficient să fi performant; pentru a reuși trebuie să dai dovadă de excelență.

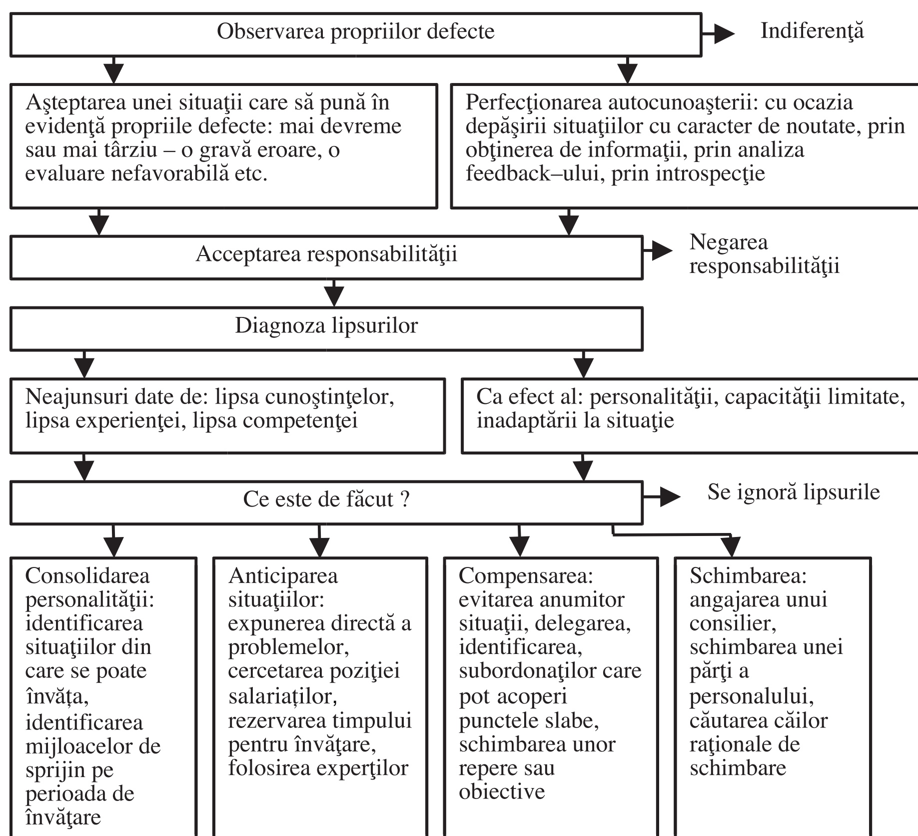


Figura 2.9. Autoperfecţionareea

2.7. Aplicaţii şi studii de caz

1. Completaţi lacuna din textul de mai jos cu termenul corespunzător.

Managerul este persoana care exercită funcţiile .... în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competenţelor și responsabilităţilor specifice funcţiei pe care o ocupă.

2. Indicaţi dacă fraza de mai jos este adevărată sau falsă.

Managerul trebuie să aibă capacitatea de a identifica și de a înţelege legăturile cauzale dintre părţile/resursele conjugate, în vederea realizării obiectivelor asumate.

3. Care dintre afirmaţiile următoare sunt adevărate?

a) Managerii de nivel mediu au în subordine atât executanţi, cât şi manageri de nivel inferior.

b) Managerul artist se caracterizează prin visuri și ambiţii de mare anvergură, existând o mare probabilitate de a obţine performanţe pe termen lung.

c) Managerul cu temperament flegmatic poate fi un foarte bun lider.

d) La un lider predomină latura formală a puterii (autoritatea).

e) Managerul de tip tehnocrat consideră că obiectivele organizaţiei pot fi cel mai bine îndeplinite prin tehnica pașilor mărunţi.

f) Tehnocraţii fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecinţelor sociale.

g) Percepţia managerului profesionist este axată pe obţinerea de rezultate concrete în viitorul apropiat, iar în elaborarea strategiilor se bazează pe părerile experţilor.

h) Liderul inovează, concentrându-se pe oameni, în timp ce șeful administrează, punând accent pe sistem și pe structură.

i) Se consideră că, prin aplicarea politicilor managerului profesionist, organizaţia va obţine performanţe foarte bune pe termen scurt.

4. Adevăratul lider prezintă o serie de caracteristici printre care:

a) este matur din punct de vedere emoţional;

b) are un temperament coleric sau flegmatic;

c) exercită puterea în beneficiul organizaţiei;

d) nu este tentat să utilizeze puterea pentru manipularea oamenilor;

e) este caracterizat prin iniţiativă;

f) își exercită cu fermitate autoritatea;

g) este deschis spre problemele oamenilor;

h) beneficiază de o largă perspectivă de evoluţie.

Indicaţi care dintre variantele de mai sus sunt incorecte.

5. Cercetaţi validitatea inferenţelor de mai jos.

a) În cazul managerilor de nivel superior ponderile activităţilor acestora în planul conceptual, în planul relaţiilor umane și în plan tehnic sunt egale, de vreme ce au în subordine toate nivelurile ierarhice ale organizaţiei.

b) Managerul de tip tehnocrat își fundamentează strategia de acțiune pe opiniile experților, motiv pentru care lucrează în sistemul pașilor mărunți – întâi repară ceea ce s-a greșit în urmă și abia apoi pornește în parcurgerea noilor etape.

6. Caracteristicile liderilor sunt următoarele:

a) cunosc bine oamenii și stimulentele care îi motivează;

b) cunosc bine domeniul de activitate;

c) au o bună reputație;

d) au capacitatea de a-și impune ideile;

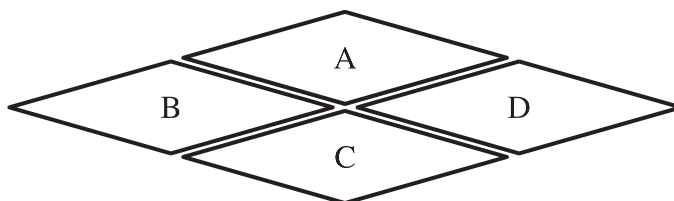
e) au aptitudini și competențe deosebite (capacitate de analiză, raționamente sigure, gândire strategică, facultatea de a stabili bune relații de muncă, sensibilitate față de semeni, înțelegerea naturii umane);

f) au calități personale (integritate, onestitate);

g) sunt puternic motivați.

Printre răspunsurile de mai sus se numără și unul fals. Care este acela?

7. Atingerea celor „patru colțuri“ ale liderului (caracteristici de bază) – viziune, realism, asumarea riscului și moralitate – A, B, C și D este un ideal (P. Koestenbaum). Considerați că un individ căruia îi lipsește realismul, de exemplu, poate conduce o organizație? Dacă da, în ce împrejurare?



8. Completați lacuna din fraza de mai jos cu noțiunea corespunzătoare. ………………… reprezintă fenomenul de influențare a comportamentului subalternilor, cu ajutorul instrumentelor de natură psiho-socială (motivare, implicare în realizarea obiectivelor, generarea satisfacției etc.), astfel încât aceștia să realizeze anumite acțiuni, conform obiectivelor organizaționale.

9. Indicați valoarea de adevăr a frazei de mai jos.

În timp ce liderii sunt creativi, au capacitatea de a-și asuma riscuri, au încredere în oameni, acceptă că pot greși, întrețin o atmosferă pozitivă, cer sfatul altora în caz de dubiu ş.a., şefii se concentrează în special pe sistem și pe structură, pot fi buni administratori și executanți, recurg adeseori la controlarea subordonaților.

10. Indicați dacă fraza de mai jos este adevărată sau falsă.

Delegarea înseamnă a transmite unui grup dreptul de a acționa ca reprezentant al unei persoane sau al unei instituții; a însărcina pe cineva, pe timp limitat, cu executarea, supravegherea sau organizarea unei lucrări.

11. Studiu de caz (Stanciu, Leovaridis, 2003, p. 40)

Cosmin și Alexandru sunt arhitecți la aceeași firmă. Ei au lucrat asiduu în ultimul an la proiectul unui nou centru comercial, proiect cu care vor să participe la un

concurs internațional. Dacă proiectul lor ar ieși câștigător, firmei lor i se va oferi de către beneficiarii proiectului un contract pentru construirea centrului respectiv, ceea ce ar însemna obținerea unor sume foarte mari de bani atât pentru firmă, cât și pentru autorii proiectului.

Managerul firmei, o persoană în vârstă și foarte conformistă, nu este de acord cu proiectul lui Cosmin și Alexandru, considerând că are prea multe elemente de arhitectură futuristă, ieșite din comun; prin urmare, el crede că ar fi o pierdere de timp să-l definitiveze și să participe la concurs, șansele de reușită fiind minime. De aceea, îi trimite să termine urgent proiectul a două blocuri de locuințe dintr-o localitate apropiată, proiect întrerupt de câtva timp și care trebuia predat cât mai curând beneficiarului, care deja achitase o mare parte din suma cuvenită.

Cosmin și Alexandru sunt înzestrați cu un deosebit simț artistic, sunt foarte bine pregătiți profesional și au chiar câte un stagiu de lucru în străinătate; ei știu că stilul abordat de ei în proiectul pentru centrul comercial reprezintă tendința actuală în arhitectura mondială și că proiectul lor are șanse mari să fie ales. În ciuda acestor argumente, sunt amenințați cu scăderea salariului dacă mai îndrăznesc să insiste să participe la concurs.

Cei doi iau în calcul și posibilitatea de a participa la concurs pe cont propriu, dar aceasta ar fi însemnat asumarea unui risc destul de mare: acela de a-și pierde serviciul, în cazul în care șeful ar fi aflat și, mai ales, în cazul în care nu ar fi câștigat.

Întrebări:

a) Ce stil de conducere aplică și ce tip de manager întruchipează șeful celor doi?

b) A procedat bine managerul? Justificați răspunsul.

c) Cum ar trebui să acționeze în continuare Cosmin și Alexandru?

12. În care parte a programului de lucru trebuie să:

	8 – 9	9 – 10	10 – 11	11 – 12	12 – 13	13 – 14	14 – 15	15 – 16	16 – 17	17 – 18	18 – 19
răspundeti la corespondenţă											
organizaţi o reuniune cu persoane din conducere											
primiţi subordonaţii în audienţă											
faceţi evaluarea activităţilor deja efectuate											
vă ocupaţi de planificarea strategică											
vă ocupaţi de negocieri/ contracte											

13. Leadership

Studiu de caz (autor Adrian Cojocaru)

Localizare: 1998, România

Compania: Postul de Televiziune Dog Tv, marcă a trustului de presa Dog Media S.A., înființat în România în 1994. Televiziunea nou înființată numără circa 150 de angajați.

Climat competitiv: Dog Tv a fost încă de la înfiinţare „aerul proaspăt" de care aveau nevoie mass media din România. Pornit la drum cu mult entuziasm, cu o echipă de excepţie, în care tinereţea şi profesionalismul se armonizau perfect, noul post era primul şi singurul privat, concurînd cu succes televiziunea naţională.

La 6 luni de la lansarea Dog Tv, apare pe piaţă Cat Tv. Fără a avea la început un profil distinct, lipsit de profesionişti de primă mărime şi de entuziasmul unor creatori tineri, Cat Tv se sprijină pe un acţionariat ambiţios, cu foarte mari interese politice pe termen lung.

După circa un an de la înfiinţarea Dog Tv, apare pe piaţă un competitor puternic, cu acţionariat internaţional – Bird Tv. Curînd, noul post, cu o politică agresivă de recrutare a celor mai buni profesionişti, cu o politică de marketing susţinută de experienţa internaţională, cu un departament structurat de vînzări de spaţiu publicitar şi o cotă de investiţii care se reflectă în dimensiunea impresionantă a salariilor, dotărilor, instruirii oferite angajaţilor, cu un management experimentat şi arogant, dar sensibil şi flexibil în raport cu valoarea, devine o ameninţare de calibru mare.

Scurt istoric al Dog Tv

Acţionari: Anton, unul dintre cei mai importanţi impresari şi producători occidentali de muzică; Barbu – cel mai puternic acţionar într-un trust de presă autohton, gestionînd cel mai bine vândut cotidian şi cea mai vândută revistă săptămînală; Constantin – inginer constructor, fost director al unei importante instituţii de cultură, de fapt un intelectual idealist devenit prin capriciile destinului său matrimonial om de afaceri.

Manager general: Popescu – cel mai cunoscut şi mai activ om de televiziune, de un profesionalism necontestat, creator de şcoală jurnalistică şi de vedete, cu înnăscut simţ al afacerilor.

De fapt, ideea şi efortul de a înfiinţa Dog Tv i-a aparţinut în întregime, făcînd efortul de a găsi din numitele surse finanţarea. Popescu era, fără discuţie, liderul carismatic al unei organizaţii caracterizate prin flexibilitate şi coordonare, prin control direct, cu concentrarea puterii în mîinile directorului general şi o minimă diferenţiere între departamente. În acelaţi timp, Popescu îşi baza organizaţia pe competenţele unor specialişti operând în echipe de proiect pentru a face faţă unor provocări imediate şi schimbărilor rapide. Structura creată de el era extrem de politizată, dând naştere la competiţii şi conflicte interne, pe care, desigur, prin comunicare deschisă, dar şi printr-un sistem obscur de informaţii, Popescu venea să le rezolve.

Dog Tv beneficiase de o publicitate importantă pe postul naţional de televiziune şi, cu toate că nu era unicul concurent al acesteia, reuşise – pe bună dreptate – să stîrnească un enorm interes, nu numai datorită primei lansări de piaţă adevărate făcută de o instituţie cu acest specific, ci şi calităţii oamenilor pe care Popescu avusese grijă să-i ia cu sine pe arca ce părea că se îndreaptă spre performanţă sub numele Dog Tv.

Descrierea crizei şi contextului prezent al organizaţiei

Popescu îşi prezintă demisia.

În pofida faptului că relația lui cu Constantin, care deținea și autoritatea operațională asupra organizației, intrase în zona prieteniei intime, situația a devenit conflictuală. De ce? Anton a anunțat că stopează furnizarea de fonduri de producție și salarii pentru că organizația devenise profitabilă – și devenise!

Barbu a amenințat că se retrage din societate și începuse să-și pregătească ieșirea.

În cursul unei discuții Popescu i-a cerut acestuia să îi cesioneze o parte din acțiuni. Constantin nu a consimțit. Mai mult, într-o ieșire furioasă, a doua zi după discuție, a poruncit companiei de pază a instituției să îi interzică accesul lui Popescu la birou și i-a comunicat că a fost concediat din instiuția al cărei creator era.

Popescu face totul public, generând în presă un curent de opinie deloc favorabil acționariatului și postului Dog Tv, iar apoi își oferă serviciile la Bird Tv, care l-a primit cu brațele deschise.

Atmosfera creatoare de altădată din Dog Tv e înlocuită de un set de lupte intestine între veleitarii care se bat pe funcții nou create și de o prelungită spaimă între profesioniștii care se întreabă cine mai urmează să fie dat afară ca pe o măsea stricată.

Ionescu, un prezentator scăpătat, ocupă scaunul directorial. Zorba, un inginer cu o carieră fără strălucire, devine director de programe.

Organizația cunoaște un declin rapid, dar sigur, început cu plecarea celor mai tineri și mai buni creatori de emisiuni, direct la Bird Tv.

Salariile au întîrzieri între 3 săptămîni și 4 luni. Oamenii sunt disperați.

Constantin îl destituie zgomotos pe Ionescu și preia el însuși conducerea. Achiziționează cea mai puternică antenă de transmisie prin satelit din sud-estul Europei, cu tehnologia aferentă, menită să asigure o excelentă acoperire pe o arie care nu mai fusese vizată de nimeni. Aceasta era axul investițional al planului său de redresare a companiei. Ea trebuia combinată cu noua firmă de cablu tv și cu un nou post de televiziune, cu transmisie specializată. Alte două firme ale trustului – una de producție muzicală, alta de organizare de evenimente – aveau să susțină dezvoltarea.

Ca parte din planul de refacere, el îl numește director general pe dl. Bunea, un teleast expirat, cu relații stranii și o istorie dubioasă, fără să îi dea autoritate managerială.

Conform licenței de emisie, Dog Tv trebuia să difuzeze în proporție de 47% producții proprii. Cînd Bunea a fost numit, audiența generală a postului era de 1,5% și continua să scadă.

Cu toate acestea, exista un segment de piață pe care îl mai ocupa încă destul de confortabil: persoane cu studii superioare, în majoritate bărbați, trecuți de 30 de ani.

Alte informații

Chiar dacă este ușor îmbătrânită, aparatura de înregistrare și prelucrare video funcționează bine. Carul de transmisie este uneori închiriat, cu personal cu tot, de la Cat Tv., pentru că Dog Tv nu mai face emisiuni complexe. Dog Media S.A. a investit în construirea unor studiouri grandioase, dar, după turnarea fundației, terenul a fost revendicat de foștii proprietari, iar clădirea lăsată pradă degradării.

Zorba, directorul de programe, a încercat să compenseze lipsa de viziune prin atragerea unor realizatori pasionați de meserie.

Chiar dacă Departamentul Muzical e alcătuit acum din doar patru oameni, directorul este o persoană extrem de inteligentă și carismatică. Singurul lucru despre care oamenii lui cârcotesc este faptul că ia acasă rația de apă minerală destinată întregului departament timp de o săptămână. În rest, domnul Luca îi sprijină în inițiativele pe care le au și colaborează excelent cu celelalte firme din trust – de producție muzicală și organizare de evenimente, fiind el însuși un fin și experimentat muzician.

Departamentul de Divertisment este scindat pe echipe de proiect, dedicate emisiunilor. Cei care realizează emisiunea de dimineață se preocupă extrem de mult de imaginea lor, construindu-și un statut de vedete media, pe care îl utilizează pentru a cere patronatului, direct lui Constantin, salarii din ce în ce mai mari, chiar dacă nu le primesc la timp.

Cei care realizează emisiunile de la finalul săptămânii lucrează foarte mult cu colaboratori externi, la care renunță cînd aceștia cer banii pe colaborări. În schimb, invită tot felul de personalități din lumea politică sau de afaceri, iar persoanele care se ocupă de producție au șoptit că s-ar lua bani serioși de la „sponsori“, cu toate că șeful departamentului de publicitate și realizatoarea emisiunii neagă cu tărie acest lucru.

Doamna Zina este o persoană extrem de experimentată, talentată și inteligentă, o vedetă legendară printre profesioniștii de televiziune pentru frumusețea și talentul ei de reporter de investigație. Ea semnează acum o seamă de emisiuni culturale, fiind directoarea Departamentului Cultural și consilierul apropiat al lui Zorba, pe a cărui carieră a vegheat-o atent. De fapt, la sfatul ei, Zorba a invitat o tânără realizatoare cu potențial să vină să reformuleze una din emisiunile de week-end care își pierduseră audiența.

Tânăra Georgescu, deși avea formație artistică, parcurgea un MBA plătit din resurse proprii și demonstrase excelență în mai multe domenii tv: știri, divertisment, film. Proiectul propus pentru noua emisiune încântase pe toată lumea, dar i se ascunsese faptul că nu va dispune de oamenii și spațiile de transmisie necesare.

Cu toate acestea, ea a încercat, în funcție de noua situație, să realizeze o altă emisiune, cu resurse minime, pe care o prezenta împreună cu Luca, directorul muzical. În numai trei ediții de la lansare, emisiunea avea o cotă de 15%, ocupînd un onorabil loc trei în topurile naționale de audiență, deși emisia era recepționată pe o arie mult mai mică decât a concurenților.

Georgescu avusese ideea ca echipa cu care lucra să utilizeze inclusiv reporteri și redactori ai postului de radio, care astfel își lărgeau activitatea, iar ei se arătaseră încântați.

Directorul Bunea a adus cu sine o seamă întreagă de debutanți. În general, aceștia aveau sediul în anticamera directorială și erau trimiși după placul lui Bunea să ia interviuri, să prezinte rubrici sau chiar emisiuni, să coordoneze programe. La sfatul lui Bunea, Constantin a refuzat să mai onoreze un contact barter de publici-

tate cu firma care le închiriase spaţiul transformat în studio de transmisie pentru emisiunea realizată de Georgescu & Luca.

Bunea pretindea că trebuie aplicată o politică agresivă de restaurare a imaginii publice a postului şi invitase un dubios jurnalist de scandal, care a reuşit să stârnească unul dintre cele mai pline de tensiune scandaluri sexuale. Postul şi-a pierdut astfel şi din cota lui de siguranţă, clatinându-şi serios credibilitatea. Mai mult, postul naţional a ameninţat că va da în judecată Dog Tv pentru că utilizează imagini din arhiva sa; acestea erau filmate cu circa 25 de ani în urmă de Bunea, care pretindea că sunt proprietate personală.

Temă:

Realizaţi o analiză a leadership-ului la Dog Tv şi recomandaţi măsuri care să ducă la repoziţionarea postului pe piaţă şi recâştigarea unei cote egale cu a principalului jucător, Bird Tv, care în prezent deţine peste 14%.

Bibliografie

1. Archamault G., „Quand la forme l'emporte sur le fond", Revue *Gestion,* 1996.
2. Burloiu P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, Bucureşti, 1997.
3. Cândea Rodica, Cândea Dan, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, Bucureşti, 1998.
4. Ceauşu Valeriu, *De la incertitudine la decizie,* Editura Militară, Bucureşti, 1972.
5. Chişu Ana Viorica, *Managementul strategic al resurselor umane*, Note de curs, Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Facultatea de Comunicare şi Relaţii Publice, Bucureşti, 2002.
6. Steve Cooke, Nigel Slack**,** *Making management decisions,* Second edition, Prentice Hall International, U.K., 1991.
7. Conger J.A., *Winning'em over, A new Model for Management in the Age of Persuasion*, Edition Simon & Shuster, California, 1998.
8. Covey R. Stephen, Merrill A. Roger, Merrill R. Rebeca, *Managementul timpului sau Cum să ne stabilim priorităţile*, Editura ALLFA, Bucureşti, 2000.
9. Cribbin J. James, *Le leadership*, Les Éditions de l'homme, Montréal, 1986.
10. Dessler Gary, *Human Resource Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, 2003.
11. Devillard Olivier, *Coacher*, Dunod, Paris, 2001.
12. Druker F. P., *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980.
13. Duluc Alain, *Leadership et confiance*, Dunod, Paris, 2000.
14. Duncan W. Jack, *Les grandes idees du management*, Afnor, Paris, 1990.
15. Furnham Adrian, *Personality at Work. The role of individual differeces in the workplace, Routledge*, London, 1992.
16. Hellriegel D., Slocum, J. W., Woodman, R. W., *Organisational behavior*, West Publishing Company, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco, 1992.
17. Kotler P., *Managementul marketingului*, Teora, 1997.
18. Levinson H., *Vingt criteres pour choisir un cadre superieure*, Harvard l'Expansion, hiver 1980-1981.
19. Locke A. Edwin and Associates, *The essence of Leadership,* Lexington Books, Lanham, 1991.

20. Maier N. R. F., *Prise collective de décision et direction des groupes*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1964.

21. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, Bucureşti, 1998.

22. Mathis R. *et al.*, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.

23. Mihuţ I. *et al.*, *Management*, Universitatea „1 Decembrie 1918" Alba Iulia, Seria DIDACTICA, 1998.

24. Moyson Roger, *Le coaching, Développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck et Lacier, Bruxelles, 2001.

25. Roşca Alexandru, Psihologie generală, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1976.

26. Nicolescu O. ş.a., *Management*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1992.

27. Peretti Jean-Marie, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 3^{e} édition, Libraire Vuibert, Paris, 2001.

28. Pitcher P., „L'artiste, l'artisan et le tehnocrate", Revue *Gestion*, mai, 1993.

29. Redl F., *Emotion de group et leadership*, în *Psychologie sociale* (dir. André Lévy), Tome II, BORDAS, Paris, 1978.

30. Reedin J.W., *Téstez votre competences de manager*, Top Edition, F.D.S., Paris, 1992.

31. Rondeau A. şi Boulard F, „Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer", Revue *Gestion*, februarie 1992.

32. Rotaru A. ş.a., *Managementul resurselor umane*, Universitatea „Al. I. Cuza", Iaşi, 1994.

33. Sadler Tony, *Human Resource Management*, *Developing a strategic Approach*, Kogan Page Limited, London, 1995.

34. Sahuc Louis, *Comment identifier les futurs managers? Une approche par les contre-indicattions,* INSEP Editions, Paris, 1987.

35. Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, *Personnel and Human Resource Management*, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, Minneapoils, 1993.

36. Stanciu Ştefan, Leovaridis, Cristina, *Managementul resurselor umane. Teste şi studii de caz*, Editura Bren, Bucureşti, 2003.

37. Vlăsceanu Mihaela, Psihologia organizaţiilor şi a conducerii, Editura Paideia, Bucureşti, 1993.

38. Zamfir Cătălin, *Psihologia organizării şi a conducerii*, Editura Politică, Bucureşti, 1974.

39. Zamfir Cătălin, *Incertitudinea; o perspectivă psihosocială*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1990.

40. Zorlenţan T. *et.al.*, *Managementul organizaţiei*, Vol. I şi II, Holding Reporter, Bucureşti, 1996.

41. Wayne R. Mondy, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, *Human Resouce Management*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

42. *** *Manual – Bazele managementului cultural*, Program „Dimensiunea culturală a democraţiei", RO971-01, Ministerul Culturii România, NOMISMA, FIMAN/ECUME.

3
Strategii, politici şi planuri privind resursele umane

După parcurgerea acestui capitol veți putea cunoaște:
- natura relațiilor dintre organizație și mediul exterior;
- importanța, cerințele și opțiunile privind planificarea strategică;
- aspectele cele mai relevante ale politicilor de personal;
- modalitățile de realizare a prognozelor privind personalul;
- cele mai importante practici legate de gestionarea problemelor personalului;
- aspecte privind practicile discriminatorii.

3.1. Strategii

3.1.1. Schimbarea organizaţională

Pentru a se menține și dezvolta, organizațiile sunt nevoite să-și creeze structuri capabile să anticipeze tendințele de evoluție economică și socială, în general, precum și modificările structurale și de conținut ale pieței, în special. Planificarea strategică a organizației, inclusiv a fondului resurselor umane, reprezintă cea mai importantă activitate managerială cu efecte pe termen lung. Organizațiile performante alocă resurse financiare considerabile pentru elaborarea strategiilor, precum și pentru adoptarea politicilor privind resursele umane.

Schimbările organizaționale ale ultimelor trei decenii au condus la creșterea capacității de adaptare la mediu; este vorba de managementul prin obiective, managementul participativ, managementul calității totale, extinderea cercurilor de calitate și a controlui implicit, planificarea strategică, extinderea comunicării interne, aplatizarea structurilor ierarhice (apropierea managementului de subsistemul operativ) etc.

Mediul economic, social și politic actual impune, în condițiile globalizării, o competiție din ce în ce mai acerbă, astfel că succesul unei organizații depinde de capacitatea ei de a se diferenția de concurență printr-o contribuție multidimensională (Carmen-Aida Huțu, 1999, p. 15): să ofere valoare și satisfacție clienților, să deschidă perspective de dezvoltare profesională și personală pentru angajați, să

asigure prosperitatea proprietarilor și investitorilor și să asigure bunăstarea membrilor comunității din care face parte.

Strategiile de personal au în vedere următoarele aspecte: dinamica populației, gradul de pregătire generală și de specialitate a populației active, tendințele de dezvoltare a pieței – inclusiv a pieței muncii, fenomenul globalizării, creșterea accesului la informație, amplificarea ponderii societăților productive și comerciale cu caracter multinațional, creșterea mobilității lucrătorilor și modificarea standardelor instituționale, legislative și de calitate, în contextul previzibilei aderări a României la Uniunea Europeană.

În fața acestor factori de mare complexitate, organizația este obligată să facă evaluări privind: propria structură, randamentul fluxurilor de informație și de resurse, nivelul performanțelor, gradul de adaptare a organizației la mediul exterior, capacitatea personalului de a utiliza noi tehnologii, capacitatea de a finanța propria restucturare, capacitatea de a investi în perfecționare și în recalificarea personalului etc. Strategiile organizaționale decurg din obiectivele majore care se referă la dezvoltare.

Strategiile au rolul de a pune în valoare competențele angajaților, de a-i păstra pe cei performanți – forța de muncă specializată, de a-i forma pe cei care au potențial de dezvoltare și de a-i îndepărta pe cei care nu corespund nivelului momentului.

Dacă se dorește îmbunătățirea majoră a performanței în muncă, managerii responsabili cu resursele umane trebuie să atingă succesiv nivelurile următoare (Sadler, 1995, p.126):

a) nivelul administrativ (personalul administrează organizația, fără să fie preocupat de obiectivul strategic al acesteia);

b) nivelul operațional (personalul conduce sistemul, după indicațiile managerilor, fără nici o contribuție la dezvoltarea acestuia);

c) aplicarea strategiei (personalul are răspunderea implementării deciziilor strategice);

d) crearea strategiei (personalul are rolul de a participa la elaborarea deciziilor strategice).

Strategia este necesară pentru că în procesul de atingere a obiectivelor sunt esențiale *continuitatea* și *predictibilitatea* (Cascio, 1989, p. 8).

Strategia privind resursele umane implică deseori schimbare: noi proceduri de recrutare și de selecție, noi standarde de evaluare, alte abordări privind promovarea și motivarea. Rezistența la schimbare este specifică oamenilor și, pentru a o depăși, sunt necesare: a) reducerea forțelor rezistente care tind să mențină starea anterioară și conștientizarea nevoilor pentru perioada următoare; b) punerea în aplicare a noului mecanism de funcționare și promovare a noilor valori și atitudini; c) stabilizarea în noua stare.

Două caracteristici socio-economice conjugate legate de resursele umane justifică managementul previzional: inerția și conservatorismul oamenilor – pe de o parte și capacitatea lor de adaptare – pe de altă parte. Evoluția mediului este un factor care poate inhiba, la aceasta adăugându-se nevoia de securitate pe care oamenii

o reclamă permanent. Ca urmare, sigurul mod de a face faţă schimbărilor anticipate este previziunea de personal; anunţarea viitoarelor schimbări organizaţionale şi pregătirea psihologică adecvată îi va face pe oameni să se adapteze mai întâi mental şi apoi comportamental noului cadru instituţional. Se consideră că adaptabilitatea este una dintre cele mai valoroase caracteristici umane – superioară competenţelor tehnice, de exemplu. Conjugarea inerţiei sistemelor umane care încetinesc mişcările de tip intrare/ieşire cerute de conjunctura mediului în care evoluează organizaţia, cu flexibilitatea oamenilor permite, în cele din urmă, dezvoltarea acesteia.

Pentru a modela şi conduce strategic organizaţia este nevoie să fie înţeleasă atât complexitatea factorilor interni implicaţi (Figura 3.1., adaptare după Allaire şi Fârşirotu, 1993, p. 385) cât şi influenţa celor externi (Figura 3.2., prelucrare după Desmarteau, 1997, p.16).

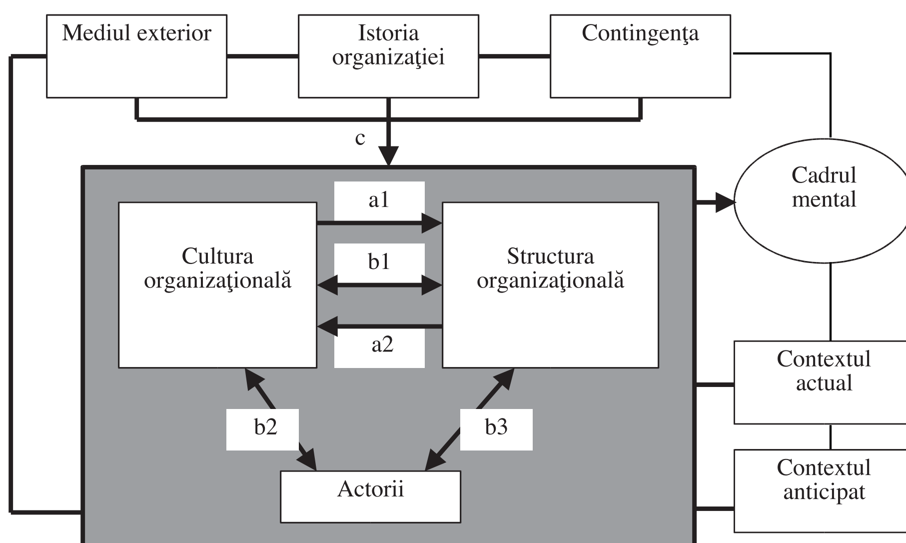


Figura 3.1. Organizaţia

LEGENDA:

Mediul exterior cuprinde totalitatea valorilor culturale, sociale, politice şi juridice.

Istoria organizaţiei se referă la geneza acesteia, la reuşitele, eşecurile, valorile perene, liderii şi eroii evocaţi, factorii de influenţă, caracteristicile şi competenţele motrice anterioare, reţetele strategice de reuşită şi altele. Acest ansamblu formează o rezervă cumulativă cu valoare de simbol şi dau o perspectivă asupra lumii.

Contingenţa: factorii tehnologici, economici, concurenţiali şi de reglementare (forma de proprietate, normele de drept) care au influenţat evoluţia organizaţiei.

Cultura organizaţională: valori şi premise de decizie şi de acţiune, viziunea asupra lumii, sistemele de simboluri şi semnificaţii, tradiţii şi obiceiuri.

Structura organizațională: obiective, scopuri și strategii explicite, organigrama, politicile și sistemele de motivare și de remunerare, structura de autoritate și de control, sistemele de gestiune (buget, planificare, informatică de gestiune).

Actorii – salariații și managerii care: încearcă să înțeleagă ce se întâmplă în lume, societate și organizație; au obiceiuri și se supun unor norme; emit ipoteze de lucru și pun în practică planurile anticipate anterior; pretind recompense materiale, recunoaștere și sentimente de apartenență la grup; au atitudini oportuniste, dar dovedesc și angajament; fac dovada limitelor cognitive în situații complexe; influențează și sunt influențați de cultura organizațională.

a1 – Legitimare: Cultura organizației contribuie la legitimarea structurii sale. Sistemul cultural și cel organizațional se dezvoltă în interdependență.

a2 – Sprijin: Structura organizației susține valorile și așteptările organizației.

b1, b2 și b3 – Analiză sincronică: Se urmărește identificarea caracteristicilor culturale și organizaționale determinante asupra modalităților de elaborare a deciziilor, strategiilor, planurilor de acțiune și soluțiilor.

c – Analiză diacronică – studiul materialelor și documentelor legate de factorii anteriori analizei la momentul dat. Acești factori stau la baza refundamentării valorilor, presupozițiilor, miturilor etc. care caracterizează cultura organizațională.

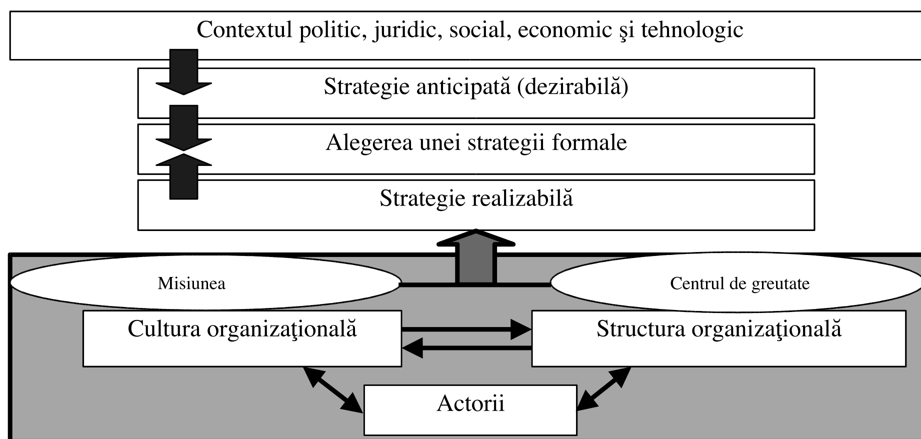


Figura 3.2. Elaborarea strategiei organizației

Kinsey Lord (Sadler, 1995, p. 135) prezintă marile diferențe între organizațiile puternic structurate ierarhic (A) și având conducere autoritară, care sunt în dezavantaj față de cele în care structura este aplatizată și deciziile se adoptă în stil democrat-participativ (B).

A	***B***
Top managemetul este prea îndepărtat de nivelurile inferioare. Acestuia îi revine sarcina stabilirii strategiei, contactelor cu mediul extern şi executării controlului.	*Top managementul este vizibil, stabilirea strategiei se realizează cu participarea salariaţilor.*
Managerii de nivel mediu au rolul de a organiza (inclusiv comunicarea organizaţională), de a coordona şi controla.	*Managerii de nivel mediu au ca sarcină principală antrenarea, susţinerea şi motivarea salariaţilor.*
Sarcinile salariaţilor sunt clar formulate.	*Sarcinile nu sunt individualizate, acestea fiind atribuite unei întregi echipe.*
Rangul salariaţilor este dat de importanţa muncii lor.	*Poziţia în cadrul organizaţiei este determinată de contribuţia la atingerea obiectivului comun.*
Comanda de sus în jos funcţionează cu precizie ca un sistem tehnic.	*Organizaţia se bazează pe echipe de lucru, mai ales pe cele informale.*
Personalul a încetat să se mai pregătească profesional.	*Oamenii se perfecţionează învăţând.*
Energia sistemului este redusă.	*Energia sistemului este ridicată.*

3.1.2. Planificarea strategică

Planificarea strategică este procesul de alegere a obiectivelor și de adoptare a deciziilor privind activitățile care trebuie organizate pentru atingerea acestora. Acest proces cuprinde (Cascio, 1989, p. 153):

a) Definirea filosofiei. Care este rațiunea de a fi a organizației? Care este contribuția semnificativă pe care organizația o aduce pentru dezvoltarea mediului în care evoluează?

b) Formularea declarației de identitate, declararea scopurilor și obiectivelor. Care este misiunea organizației? Care sunt obiectivele departamentelor? Sunt acestea conforme cu obiectivele generale ale organizației?

e) Evaluarea oportunităților și constrângerilor. Identificarea factorilor care pot contribui și a celor care pot împiedica atingerea obiectivelor.

f) Alcătuirea structurii organizației. Care ar trebui să fie departamentele organizației, ce ar trebui să facă fiecare, cum ar trebui să coopereze pentru realizarea obiectivelor și îndeplinirea misiunii?

e) Dezvoltarea strategiei. Care vor fi obiectivele punctuale pentru fiecare componentă a structurii organizației? Cum poate fi evaluată, cantitativ și calitativ, atingerea lor la momentul preconizat?

f) Alcătuirea planurilor și programelor de acțiune. Care vor fi componentele planurilor și programelor și care vor fi resursele, inclusiv umane, care trebuie alocate?

Formalizarea analizei strategice implică contextul mediului exterior, dar și factorii de mediu intern – dintre care cel mai important este centrul de greutate al organizației (a se revedea Figura 3.2.), adică suma competențelor profesionale și valorilor comportamentale care permit atingerea obiectivului strategic.

Avantajele planificării strategice sunt, în opinia autorilor Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin și Robert L. Cardy (1988, pp. 17-18), următoarele:

1. Încurajarea orientării proactive în defavoarea acțiunilor reactive. A fi proactiv înseamnă a privi către viitor și a ghida resursele umane pentru atingerea scopurilor organizației. Prin contrast, a fi reactiv înseamnă, doar, a răspunde provocărilor și cerințelor momentului.

2. Comunicare explicită și obiective strategice clare. Existența obiectivelor strategice permite organizației să identifice și să atragă personal și know-how pentru a le atinge.

3. Stimularea gândirii critice și evaluarea din mers a opiniilor exprimate. Asigurarea unui mediu propice exprimării ideilor salariaților este una dintre căile prin care managerii pot să ia decizii în cunoștință de cauză cu acceptul explicit al acestora. Managerii trebuie să dea dovadă de flexibilitate, pentru că opțiunile exprimate la un anumit moment pot să nu mai fie potrivite pentru a fi puse în practică ulterior, datorită dinamicii accentuate a mediului extern.

4. Identificarea și evaluarea discrepanței dintre situația curentă și viziunea asupra viitorului. Răspunsurile la întrebările: „Unde ne găsim în prezent?“ și „Unde vrem să ajungem?“ pot conduce la identificarea stării resurselor umane și a viitorului lor.

5. Încurajarea participării tuturor managerilor la elaborarea deciziilor. Practica curentă este ca doar managerii de vârf să adopte deciziile, managerilor de personal revenindu-le doar rolul de a le aplica.

6. Identificarea constrângerilor și oportunităților în domeniul resurselor umane. Strategia de personal trebuie să fie în acord cu cea generală, cu respectarea așteptărilor salariaților. A căuta noi deschideri și a identifica piedici înseamnă a crea șanse pentru viitor și a limita sursele potențiale de conflict.

7. Crearea unei culturi comune tuturor. Firmele pentru care „Cine suntem noi?“ este doar întrebarea principală tind către non-performanță, pentru că nu se preocupă de ajustarea culturii lor organizaționale la cerințele date. Întrebarea care trebuie pusă este: Cine vrem să devenim?

3.1.3. Cerințe și linii strategice

a) Conectarea permanentă a organizației la mediul exterior, pentru a-i înțelege tendințele de evoluție astfel încât să se poată alege soluțiile pentru viitor în cunoștință de cauză.

b) Evitarea diversificării producției prin proiecte care cer resurse peste posibilități sau abordarea proiectelor prea numeroase și insuficient pregătite.

c) Necesitatea deschiderii spre alianțe strategice cu alte organizații pentru a face față crizelor și pentru avantajele date de complementaritate.

d) A avea înțelepciunea de a elabora proiecte de dezvoltare centrate pe client.

e) Elaborarea structurii organizaționale centrate pe procese, produse, servicii sau proiecte în defavoarea structurii axate pe funcțiile întreprinderii și pe dependențele ierarhice neproductive.

f) Aplatizarea structurii organizaționale pentru facilitarea comunicării.

g) Responsabilizarea salariaților și promovarea controlului implicit.

h) Promovarea echipelor de lucru cvasi-autonome.

i) Promovarea valorilor culturale pozitive: respectul față de client, calitate, spirit antreprenorial, flexibilitate mai degrabă decât stabilitate, încredere în colaboratori și parteneri, reducerea surselor de „zgomot" în procesele de comunicare, valorificarea și recompensarea performaței și comportament moral.

3.1.4. În ce constă strategia de personal?

Strategia de personal înseamnă calea de urmat pentru a ajunge la o stare superioară. De aici și întrebările de plecare:

1. Unde ne aflăm?

Care este nivelul competenței lucrătorilor și managerilor? Este actuala structură de personal eficientă și eficace? Este efectivul, calitativ și cantitativ, corespunzător sarcinilor asumate anterior analizei? Care parte a personalului are potențial de dezvoltare? Starea resurselor umane este sănătoasă? Comunicarea internă este favorabilă schimbării strategice? Este pregătit personalul pentru schimbare? Există metode valide de recrutare și selecție? Există sisteme transparente de motivare, remunerare și evaluare? Cât de sănătoasă este relația cu sindicatele? Care sunt reglementările și efectele privind mobilitatea personalului? Care sunt costurile sociale ale disponibilizării de personal? Ce prevederi legale există în materie de personal?

2. Unde vrem să ajungem?

Care este nivelul de competențe pe care trebuie să-l atingem? Ce structură de personal dorim să avem? Care sunt dezideratele privind recrutarea, selecția, formarea, motivarea, remunerarea, evaluarea și ieșirea din serviciu? Ce imagine a organizației dorim să construim? Ce se preconizează în domeniul legislației muncii? Care sunt normele pe care firmele românești, în cazul nostru, trebuie să le îndeplinească în domeniul resurselor umane în contextul aderării la Uniunea Europeană?

Găsirea răspunsurilor la cele două întrebări capitale se traduce în aplicații pe care le numim politici. Punerea în aplicare a politicilor se realizează prin planurile concrete adoptate prin decizii.

Strategia înseamnă: ÎNCOTRO MERGEM?
Politicile înseamnă: CUM MERGEM?

Strategia ne arată încotro mergem, politicile reprezintă chiar drumul de urmat până la țintă, iar planurile sunt hărțile traseelor.

Așadar, strategia vizează efectivul și calitatea personalului, precum și nevoia de asigurare cu resurse umane apte să facă față schimbărilor de mediu – inclusiv tehnologice. Politicile se referă la modul de angajare, formare continuă, motivare, evaluare, remunerare, dar și la modalitatea prin care organizația păstrează sau îndepărtează acea parte a personalului care nu mai poate ține pasul cu noile tehnologii și norme sau care nu este destul de motivată pentru a contribui la atingerea obiectivelor. Politica de personal trebuie să stabilească câtă responsabilitate pot primi salariații, cum și în ce măsură se aplică principiul delegării de competențe, cum și în ce măsură pot fi atrași angajații pentru a participa la adoptarea deciziilor, cum trebuie soluționate conflictele de muncă etc.

Locul strategiilor și politicilor privind personalul este prezentat în Figura 3.3.

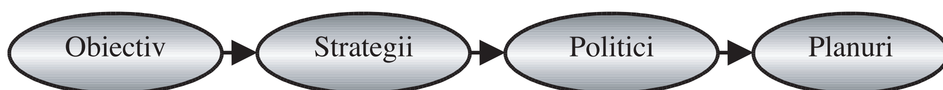


Figura 3.3. Strategii, politici și planuri

Strategiile privind resursele umane parcurg, logic, treptele: evaluarea organizației în ansamblul său (cultură și obiective), evaluarea potențialului uman (performanțe și contraperformanțe), estimarea capacității de dezvoltare a personalului, evaluarea costurilor privind restructurarea grupelor de muncă, evaluarea costurilor și oportunității de a recruta și selecta noi segmente de personal; urmează prognozarea efectelor care vor decurge din măsurile deja menționate (Mathis, Nica și Rusu, 1997, p. 23). Acest ansamblu de opțiuni face parte din planificarea strategică și este prezentat în Figura 3.4.

Etapele de evaluare, stadiul prognozei și planificarea resurselor de care organizația va avea nevoie se încheie cu alocarea resurselor financiare, cu investițiile. Feedback–ul este asigurat de o nouă evaluare, de o nouă confruntare cu piața, după care ciclul se reia. Este evident că strategia privind resursele umane este coroborată cu strategia generală a organizației.

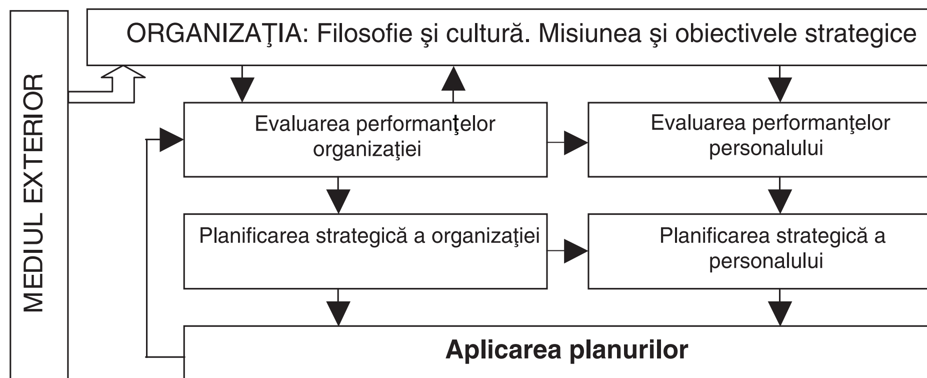


Figura 3.4. Strategie și planificare

3.1.5. Opţiuni strategice

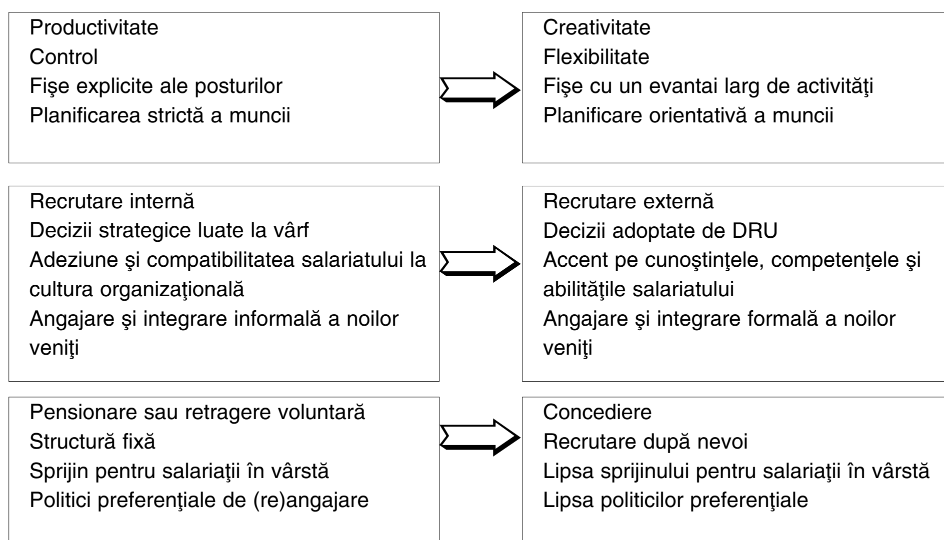
Opțiunile strategice ale organizațiilor pot fi multiple (Figura 3.5. – adaptare după Gómez-Medjia, 1998, p. 23).

În cursul lui Adrian Cojocaru (2003, pp. 81-82) sunt prezentate câteva direcții strategice concrete de urmat de către manageri: angajați-vă într-o dinamică evolutivă permanent sincronizată cu mediul extern; creați structuri în care au loc dezbateri constructive de idei; eliminați din echipele de conducere persoanele cu un eu hipertrofiat și pe intriganți; creați structuri cu niveluri ierarhice minime (structuri aplatizate); recrutați persoane capabile care își pot susține până la capăt ideile și inițiativele; înlocuiți procesele de evaluare formală cu demersuri constante de comunicare; concentrați-vă pe valoarea adăugată în fiecare structură, relație sau proces și înlocuiți demersurile care consumă timp și resurse cu unele care produc rezultate imediate; asigurați-vă că există în organizație atât manageri cât și lideri – oameni care știu să administreze, dar și oameni care văd perspectiva.

Alte două recomandări pentru manageri:

1. Fiți amabili! 2. Prezentați la loc vizibil „piramida“ ierarhică răsturnată (Figura 3.6. b), adaptare după Martory și Crozet, 2001, p. 245).

Strategiile privind resursele umane vizează ținte limitate sau majore (Manolescu, 1998, p. 117). Țintele limitate sunt recomandate pentru organizațiile care au un statut cvasistabil; este vorba de instituții publice care beneficiază de reglementări de organizare stabilite prin lege, prin hotărâri de guvern sau prin deciziile altor autorități. În aceste cazuri, conținutul strategiei de personal este schematizat în Figura 3.7. Pentru marile companii, îndeosebi pentru cele cu caracter comercial, aportul exterior de resurse umane poate fi considerabil în anumite faze ale dezvoltării lor; de asemenea, perfecționarea și reorientarea profesională a personalului existent reprezintă o componentă strategică importantă (Figura 3.8.).



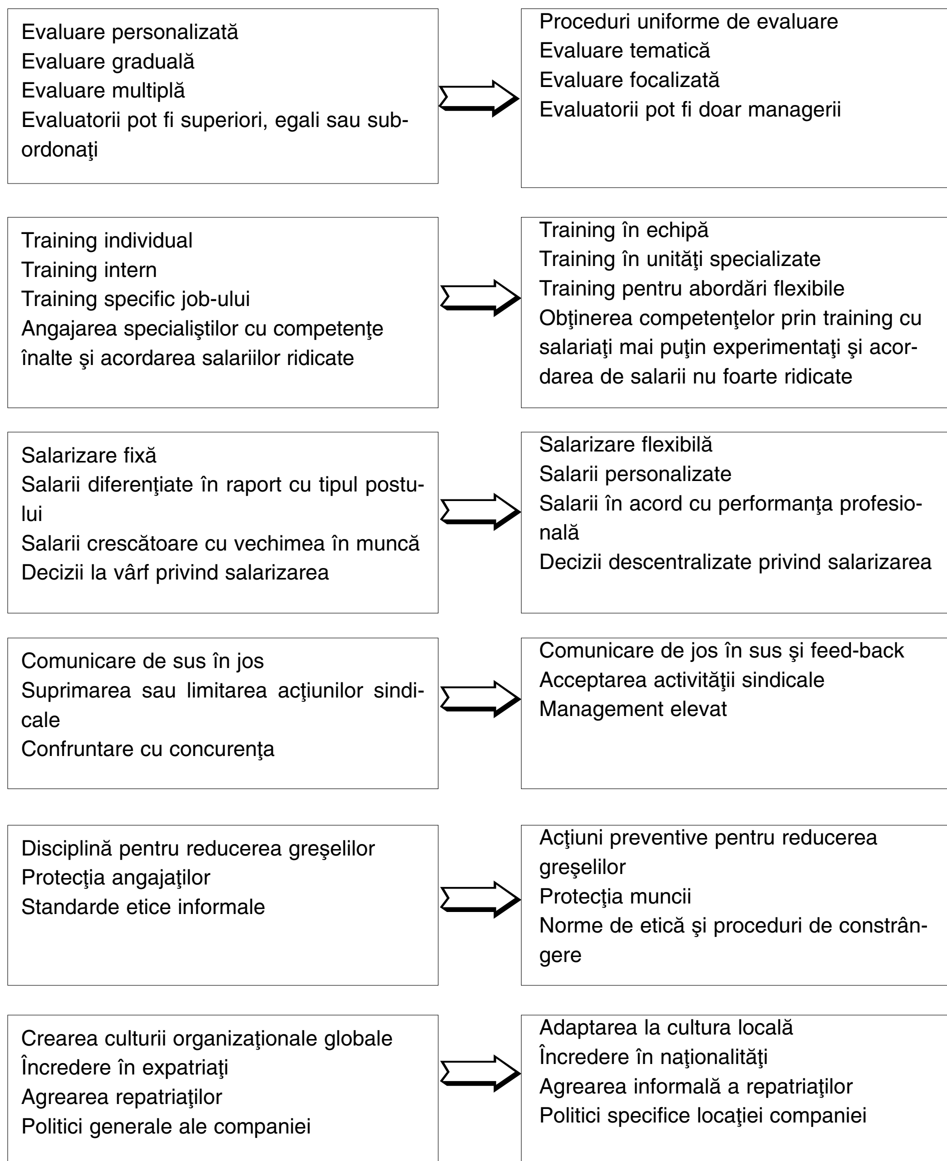


Figura 3.5. Opţiuni strategice

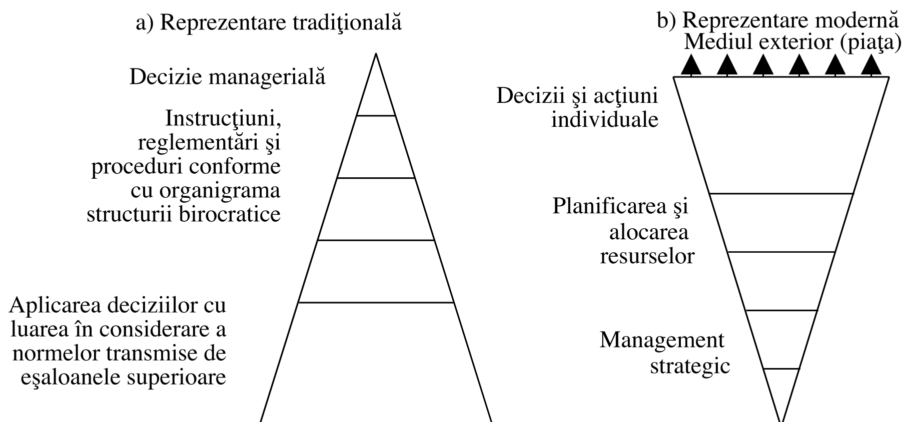


Figura 3.6. Reprezentări organizaţionale

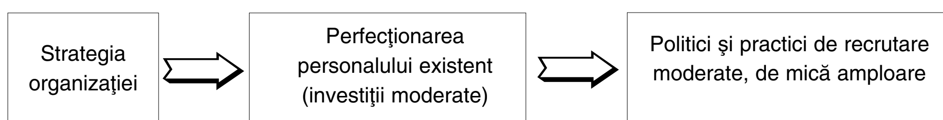


Figura 3.7. Strategie simplă

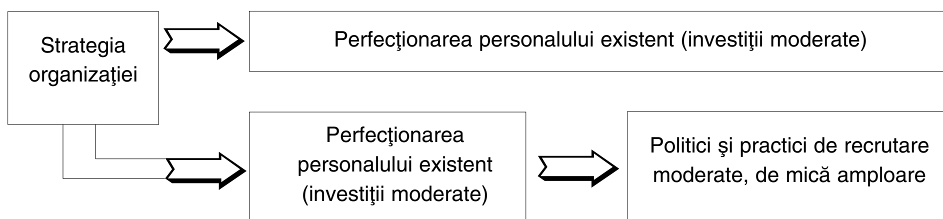


Figura 3.8. Strategie complexă

3.2. Politici de personal

3.2.1. Caracteristicile politicilor tradiţionale

Organigarama este stabilită pe termen mediu şi lung. Eliberarea unor posturi prin transfer, pensionare sau prin plecarea la studii este previzibilă şi foarte puţin dinamică.

Fişele posturilor cuprind generalităţi, dar şi norme privind: ce, cum şi cât trebuie făcut, relaţiile de subordonare şi normele de control explicit. Aceste instrumente de lucru sunt considerate deseori formale şi fără efecte directe asupra activităţii propriu-zise.

Recrutarea se rezumă la folosirea anunțurilor interne și a celor publicate în ziare. Se preferă recrutarea internă, pentru a motiva salariații și întrucât piața muncii nu este perfect vizibilă.

Motivarea se rezumă la acordarea de prime, adesea nivelul acestora fiind stabilit după consultarea sindicatelor. Salarizarea este foarte puțin flexibilă, diferențele fiind stabilite în funcție de pregătirea și de vechimea în muncă. Evaluarea se bazează pe scale formale puțin relevante în ceea ce privea performanța propriu-zisă.

3.2.2. Caracteristicile politicilor moderne

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe și Shane R. Premeaux afirmă (2002, p. 37) că politicile sunt ghiduri predeterminate cu rol de orientare a deciziei. Mai mult decât set de reguli, în calitate de ghiduri, politicile prezintă flexibilitate, cer o adecvată interpretare și o bună judecată în aplicarea lor. Multe dintre firmele performante care aplică politici transparente au reușit să determine salariații să se implice în dezvoltarea acestora și să participe la elaborarea deciziilor. Lucrătorii ajung prin efort conștient să găsească soluții la probleme care anterior erau rezolvate doar de superiorii lor, contribuind la scurtarea termenelor de execuție a lucrărilor, dobândind, astfel, un grad mai ridicat de autonomie.

Aplicarea politicilor deschise și pozitive din domeniul resurselor umane are efecte importante:

– contribuie la crearea sentimentului de securitate și siguranță pentru toți salariații;

– încurajează salariații să-și valorifice potențialul;

– motivează salariații, contribuind la creșterea productivității și a producției în termeni cantitativi și calitativi;

– conferă salariaților convingerea că sunt cei mai buni pe locul lor de muncă și-i încurajează să ocupe posturi percepute ca fiind mai importante și mai cuprinzătoare.

Politicile cu valențe pozitive sunt destinate tuturor lucrătorilor, creând șanse de dezvoltare pentru fiecare.

După autorii celei de-a noua ediții a manualului de management de resurse umane (Dessler, 2003, p. 9), două sunt căile prin care diversitatea salariaților poate fi concertată: a maximiza capacitățile forței de muncă și a crea cât mai multe similitudini printre aceștia pentru a fi în măsură să lucreze în echipă.

În perioade de criză se recomandă aplicarea următoarelor măsuri cu caracter strategic (Cameron, Sutton și Whetten, 1998, p. 67): redefinirea politicilor legate de personal; crearea și susținerea de subunități operaționale specializate pentru anumite produse sau servicii care să permită relansarea sigură a organizației; selecție de personal riguroasă, strict monitorizată, pentru ca în organizație să intre valori autentice capabile să revitalizeze subsistemele cu șanse de dezvoltare; promovarea încrederii în personal; clarificarea rolurilor, a status-urilor și dependențelor, precum și a mecanismelor de alocare a resurselor.

Politicile moderne dau valoare proceselor și instrumentelor de lucru cu personalul. Oferim mai jos câteva argumente.

a) *Organigarama* este flexibilă, având ca rol principal motivarea salariaților dornici de promovare. Se cunoaște că reprezentarea grafică a organigramei are un efect psihologic important pentru salariații care aspiră la posturi mai cuprinzătoare sau la cele în care se exercită puterea.

b) *Fișele posturilor* companiilor de mari dimensiuni – în care diviziunea muncii este reglementată – cuprind norme stricte privind sarcinile, volumul și calitatea produselor cerute lucrătorilor. Calificarea îngustă este utilă firmelor respective pentru perioade de vârf de producție, dar este dezavantajoasă pentru salariați la schimbarea profilului acesteia. Fișele posturilor micilor companii sunt foarte cuprinzătoare, ceea ce înseamnă că lucrătorii trebuie să fie policalificați și apți să învețe rapid noi tehnologii. Producția de serie mică, menită să acopere cerințe de piață foarte concrete, cere competențe și abilități profesionale deosebite.

c) *Principiul* care conduce la o integrare rapidă a noului angajat este „omul potrivit la locul potrivit“. De obicei, fișa postului era alcătuită independent de experiența, abilitățile, factorii motivatori și de comportament ai lucrătorului care urmează să ocupe acel post. Ca urmare, căutarea „omului potrivit” era dificilă, îndelungată și costisitoare. Este mai firesc să fie proiectat postul pe măsura specialistului așa cum este el, ceea ce creează premisele motivării pozitive, așa cum sugerează Figura 1.4.

d) *Controlul* este, frecvent, explicit în companiile nord-americane, implicit în cele nipone și mixt în cele europene, în funcție de complexitatea verificării calității. Managementul calității totale (TQM) este în prezent mai mult decât un concept, este o realitate; această practică se referă la asigurarea calității în toate fazele muncii și la responsabilizarea directă a tuturor lucrătorilor care alcătuiesc o echipă.

e) *Recrutarea* externă este preferată celei interne, pentru că mobilitatea specialiștilor este ridicată și piața muncii este transparentă.

f) *Motivarea* îmbracă toate formele eficiente cunoscute și se bazează pe principiul că salariatul trebuie respectat și încurajat să se dezvolte profesional. Salarizarea foarte bună a lucrătorilor performanți, care dau dovadă de creativitate, este menită să-i mențină cât mai mult timp în cadrul organizației.

g) *Evaluarea performanței* este complexă și sistematică și are urmări imediate: promovarea, recalificarea, specializarea sau îndepărtarea salariatului, după caz. Dacă organizația își construiește activitatea pe ideea de proces, atunci evaluarea sistematică este necesară pentru a măsura potențialul salariaților. Dacă se aplică managementul calității totale, atunci evaluarea este implicită și continuă.

h) *Politicile se adresează oamenilor foarte diferiți* ca moștenire genetică și personalitate, având vârste diferite, aflați în diferite stadii de pregătire profesională, care pot fi motivați diferit, având probleme sociale deosebite unele de altele, femei sau bărbați, localnici sau imigranți, cu sau fără probleme de sănătate, fără probleme sau cu deficiențe fizice sau psihice, cu o experiență aparte de viață profesională, debutanți sau începători etc.

Particularitățile fondului de resurse umane al organizației sunt diverse (Manolescu, 1998, pp. 11-22):

1. Oamenii reprezintă resursa principală a organizației; aceștia știu ce, când, unde și cum trebuie acționat pentru realizarea obiectivelor strategice și celor apropiate. Organizațiile există și se dezvoltă deoarece oamenii au capacitatea fizică și intelectuală de a le organiza, de a le pune în funcțiune și de a le dezvolta.

2. Resursele umane reprezintă cea mai costisitoare și cea mai sigură investiție pe care organizația o poate face.

3. Resursele umane au potențial inepuizabil de creștere și de evoluție.

4. Omul este creator și consumator de resurse.

5. În societate, omul este subiect, obiect și scop al diferitelor activități.

6. În domeniul resurselor umane, deciziile manageriale sunt cele mai dificile pentru că trebuie să aibă valențe morale, etice și legale. Angajarea, promovarea, perfecționarea, motivarea, concedierea ș.a. sunt acte manageriale complexe, pentru că implică oameni cu nevoi specifice, cu personalitate, cu obiective și cu probleme personale proprii. În cadrul unei organizații, adoptarea unor decizii manageriale poate afecta sănătatea, cariera, viitorul profesional al salariaților sau chiar viața acestora. În domeniul resurselor umane, deciziile manageriale trebuie să fie responsabile, nediscriminatorii și flexibile; acestea nu trebuie să conducă la apariția sau la întreținerea conflictelor sociale, nu trebuie să lase loc interpretărilor și nu trebuie adoptate împotriva voinței structurilor sindicale legal constituite.

7. Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate personalității și gradului de pregătire a salariaților. Personalul nu este un grup eterogen; acesta trebuie considerat ca un ansamblu de personalități distincte, cu țeluri, speranțe și obiective individuale care pot fi concertate.

8. Potențialul uman nu este același pentru fiecare individ; diferă moștenirea genetică, factorii biologici, influențele sociale, culturale, educaționale, conjuncturale, familiale etc.

9. Din spirit de conservare, oamenii prezintă o rezistență deosebit de mare la tendința de schimbare; pe de altă parte, oamenii dovedesc o nebănuită adaptabilitate la schimbarea propriu-zisă. Oamenii trebuie ajutați să facă față schimbării și încurajați în efortul lor de a participa creativ la proces.

10. În ceea ce privește mentalitățile, obiceiurile și comportamentul individual și de grup, oamenii sunt relativ conservatori; valorile economice și sociale sunt percepute diferit de către indivizi diferiți. Organizația trebuie să aibă capacitatea de a contribui la orientarea pozitivă a indivizilor, la concertarea valorilor proprii acestora.

11. Încercările de manipulare a oamenilor se răsfrâng împotriva organizației care adoptă această metodă de conducere.

12. Deciziile manageriale în domeniul personalului trebuie adoptate cu respectarea demnității umane, indiferent de poziția pe care subordonatul o ocupă în cadrul organizației; oamenii trebuie tratați decent și cu condescendență contribuind, astfel, la motivarea lor pozitivă.

Analizând cele mai sus prezentate, se înțelege că managementul resurselor umane este diferit de managementul general, deoarece acesta servește nu numai organizației ci și individului; este locul să specificăm faptul că termenul „resurse umane“ a înlocuit termenul „personal“, pentru a sublinia importanța aportului pe care indivizii îl aduc la dezvoltarea organizației, în special și a societății, în general.

În opinia lui Wayne Cascio (1989, p. 25) următoarele sunt aspectele pe care salariații le urmăresc atunci când se referă la activitatea lor productivă: salariul (77% dintre lucrătorii americani au indicat acest factor ca fiind cel mai important); facilitățile oferite de companie (asistență medicală asigurată, de exemplu); securitatea muncii; program de lucru flexibil (ora de începere să fie aleasă de lucrători); nivelul de stres; participarea la adoptarea deciziilor; practici democratice la locul de muncă; participare la profit; pensionare avantajoasă; programe care să conducă la creșterea bunăstării.

Cum se pot conjuga eforturile tuturor acestor oameni? Potrivit lui Mondy R. Wayne *et. al.* (2002, pp. 39-44) iată câteva răspunsuri posibile:

1. Managerii de personal trebuie să cunoască toate aspectele legate de oameni pentru a le satisface nevoile particulare, pentru a-i determina să lucreze performant individual sau/și în grup. Este mai important pentru un manager să reușească să coordoneze grupul de oameni pe care-l conduce decât să dea atenție detaliilor tehnice ale muncii subordonaților lui.

2. Organizația și, în mod concret, specialiștii depertamentului de resurse umane trebuie să pună în valoare avantajele „organizației informale“, adică ansamblul relațiilor care se stabilesc spontan și care creează salariaților sentimentul de apartenență și siguranță. Pe de altă parte, disciminările de orice fel pot fi sancționate într-o manieră formală, dar abordarea informală le poate pune capăt mai rapid.

3. Cooperarea dintre departamentele aflate în legătura dată de logica producției este absolut necesară pentru finalizarea acesteia. Ceea ce pentru unii sunt mărimi de ieșire, pentru cei aflați în aval înseamnă mărimi de intrare. Departamentul de marketing este, în final, cel care asigură desfacerea bunurilor realizate în comun, dar lucrătorii din amonte nu trebuie să fie frustrați datorită faptului că nu ei sunt cei care vând produsele.

4. Politici clare trebuie aplicate pentru salariații necăsătoriți și având copii. Pentru aceștia – și nu numai – organizația poate înființa creșe și grădinițe sau poate găsi alte formule pentru sprijinul lucrătorilor lor aflați în dificultate.

5. Politici de încurajare trebuie identificate și aplicate și în cazul salariaților – soț și soție – care au în îngrijire copii. În anul 1996, de exemplu, 57,5% dintre persoanele de sex masculin și 46,4% dintre cele de sex feminin desfășurau activități productive (Mihaela Monica Drăghici, p. 3). Programele de lucru care țin cont de preluarea îngrijirii copiilor de la un părinte la altul, de exemplu, sunt instrumente prin care organizația își păstrează salariații și își îmbunătățește imaginea. Nu în ultimul rând, facilități cum sunt restaurantele de incintă sau serviciile interne care permit efectuarea cumpărăturilor pentru acasă pot conduce la rezolvarea problemelor cotidiene ale salariaților. Pentru toți salariații pot fi oferite servicii diverse:

asistență medicală în incinta organizației, săli de sport și recreere, dar și sprijin în a găsi un alt loc de muncă în situația când aceasta nu mai poate fi continuată în cadrul organizației de origine.

Creșterea mediei de vârstă a salariațior și scăderea ratei de creștere a natalității face ca organizațiile să apeleze din ce în ce mai des la acceptarea prelungirii perioadei de activitate pentru lucrătorii în vârstă sau acceptarea acestora pentru activități în part-time. În România, vârsta medie a populației active era situată în jurul a 39,7 ani (Drăghici Mihaela Monica, p. 2). Piața muncii din SUA avea o medie de vârstă de 37,8 ani în 1995, iar media de vârstă preconizată pentru 2005 va fi de 40,5 ani (Dessler, 2003, p. 9).

Pentru persoanele care au anumite deficiențe fizice sau psihice, angajatorii pot să găsească locuri de muncă potrivite și să-i ajute să se integreze. Este și de datoria lor să îndepărteze prejudecățile legate de oamenii cu deficiențe și să contribuie la crearea unui climat permisiv.

În ceea ce privește salariații debutanți și tineri, trebuie să se organizeze cu atenție integrarea lor pentru ca aceștia să nu debuteze cu un eșec. Este bine-cunoscută întrebarea pusă tinerilor la interviul de angajare: „Ce știi să faci?" Răspunsul este, deseori, ezitant și neconvingător. Pentru că tinerii au competențe academice, dar nu profesionale, aceștia trebuie ajutați efectiv și susținuți până își găsesc făgașul și până capătă deprinderi cu care n-au mai fost obișnuiți.

3.2.3. Politici cu spectru larg

Politicile definesc relația dintre organizație și mediul exterior, precum și relația organizație – angajat, prefigurează activitățile concrete privind recrutarea, selecția, angajarea și integrarea profesională, se referă la toate segmentele de personal și sunt transparente pentru întreg efectivul.

În Tabelul 3.1. sunt prezentate sintetic principalele caracteristici care definesc politicile privind resursele umane. (Manolescu, 1998, pp. 123-124).

Analizând diferitele modele de management, François Pichault și Jean Nizet (2000, pp. 114-152) identifică și politicile de resurse umane asociate acestora, după cum se poate urmări în Tabelul 3.2.

La modelul arbitrar tensiunile pot să apară datorită delegării deficitare și a supunerii pe care trebuie s-o manifeste salariații față de conducători. Polul pozitiv al modelului îl constituie aplicarea principiului încrederii în subordonați. Modelului obiectivant îi este asociată trasparența procedurilor, dar motivarea salariaților este greu de realizat. Modelul individualizant are avantajul că pune în valoare, în mod diferențiat, competențele salariaților și că-i responsabilizează, dar controlul explicit ar putea să nu fie acceptat cu ușurință de aceștia. Modelului convenționalist nu i se pot identifica aspecte slabe; tensiunile pot să apară, totuși, dacă membrii echipelor de lucru nu sunt reciproc compatibili. Modelul valorilor poate avea ca factor de tensiune dificultatea integrării diversității comportamentale.

Tabelul 3.1.

Politici de personal	**Caracteristici**
Politica şanselor egale	Organizaţia acordă tuturor angajaţilor acces la cursuri de perfecţionare profesională. Costurile acestei politici sunt ridicate, dar sunt asigurate stabilitatea şi prestigiul organizaţiei.
Politica de integrare	Organizaţia sprijină perfecţionarea profesională a tuturor angajaţilor care participă la dezvoltarea instituţională şi aplică metode care să combată suficienţa şi absenteismul.
Politica paternalistă	Organizaţia se preocupă de problemele sociale ale angajaţilor pe toată durata carierei lor, de la angajare până la pensionare.
Politica participativă	Organizaţia acordă o parte din beneficii acelor angajaţi care contribuie la dezvoltarea acesteia.
Politica motivării pozitive	Organizaţia aplică programe pentru motivarea angajaţilor şi asigură participarea la profit pe măsura contribuţiei lor la dezvoltarea organizaţiei.
Politica încurajării performanţei	Organizaţia salarizează la cel mai înalt nivel personalul care dovedeşte performanţă.

Conform unui model aplicat încă din 1993 în cadrul majorității firmelor japoneze, dar care se regăsește în puține companii nord-americane (Allaire și Fârșirotu, 1993, pp. 356-357), sunt angajați oameni cu studii medii sau universitare, în care se investește apoi prin pregărire la locul de muncă sau în alte unități până la formarea lor completă ca specialiști al firmei. Acești profesioniști sunt recunoscuți ca atare în interiorul firmei, dar nu obligatoriu și în afara acesteia. Randamentul profesional al angajaților este evaluat sistematic, iar promovarea lor se face numai pe baza performanței dovedite. Remunerarea se face pe criterii legate de poziția ierarhică și de vechimea în muncă, ținând cont de rezultatele generale ale companiei. Politica de personal vizează securitatea și siguranța muncii, eliminarea absenteismului și cooperarea cu sindicatele. Politica promovării este transparentă și motivatoare, salariatul manifestând loialitate, angajament și responsabilitate. Recrutarea este aproape exclusiv internă, rezultând costuri mici și reprezentând un factor motivator suplimentar pentru proprii angajați. Costurile pentru acțiunile concertate de formare profesională sunt ridicate, dar salariații sunt apți să utilizeze tehnologii noi, ceea ce permite adaptarea organizației la schimbările mediului extern. Politica investițiilor sistematice în formarea și motivarea personalului permite organizației să acumuleze o considerabilă sumă de competențe profesionale, de cunoștințe și abilități tehnice transmisibile doar în interiorul acesteia.

Tabelul 3.2.

Modelul arbitrar	Caracteristici: absenţa oricăror criterii predefinite; o parte a angajărilor se bazează pe anunţuri sau pe baza unor recomandări personale; pentru noul angajat se prevede o „perioadă de probă“, la sfârşitul căreia decizia de angajare este confirmată sau nu; slabă planificare a efectivelor; cultura organizaţională articulată pe spirit de castă; dezinteres pentru formarea personalului; evaluare/promovare într-un mod intuitiv; salarizare bazată pe sarcină autonomă; nediferenţiere între timpul de lucru şi timpul liber; comunicare centralizată şi informală; participare slab dezvoltată; relaţii profesionale inexistente.
Modelul obiectivant	Caracteristici: gestiunea intrărilor se bazează pe planificare; fişele posturilor sunt riguroase; planificare cantitativă a efectivelor, acordându-se prioritate recrutării; cultură fondată pe respectarea autorităţii ierarhice şi pe aplicarea regulilor; formare centrată pe competenţe şi pe know-how; evaluare bazată pe descrierea funcţiilor, cu aplicarea unor criterii uniformizante; promovare prin vechime sau prin concurs (nu are întotdeauna legătură cu evaluarea); salariul stabilit a priori; distincţie clară între timpul de lucru şi timpul liber; comunicare centralizată şi formală; relaţii profesionale bazate pe delegare/reprezentare.
Modelul individualizat	Caracteristici: model centrat pe noţiunea de competenţă explicită - pivotul central al MRU; intrarea în organizaţie centrată pe un proces de selecţie bazat pe interviuri multiple şi pe teste care simulează situaţii reale de muncă; gestionarea previzională a competenţelor, acordând prioritate selecţiei; cultură organizaţională articulată în jurul unui proiect managerial; formare centrată pe know-how; evaluare bazată pe bilanţul competenţelor; promovare pe merit; salariu variabil, determinat a posteriori; timp de lucru clar delimitat; comunicare descentralizată, laterală şi informală; delegare la nivel operaţional; relaţii profesionale bazate pe exprimarea directă.
Modelul convenţionalist	Caracteristici: criteriile pentru politicile şi practicile de resurse umane fac obiectul unor dezbateri care conduc, cu ajutorul votului, la definirea unor norme formale; validare colegială a recrutării şi selecţiei; formarea profesională este condusă în întregime de profesionişti; evaluarea legată de recunoaştere şi de competenţe dovedite explicit; promovare prin opţiunea ambelor părţi - salariat şi organizaţie; salariu negociat la angajare; timpul de lucru controlat în întregime de specialişti; comunicare descentralizată şi colegială, dar limitată; relaţii profesionale bazate pe etica profesională.
Modelul valorilor	Caracteristici: nici un proces formal de recrutare sau selecţie nu este stabilit a priori; selecţie bazată pe identificarea cu misiunea; numeroase plecări voluntare; cultură organizaţională articulată în jurul proiectului managerial; formare slab instituţionalizată, bazată pe cunoştinţe, know-how; evaluare tacită şi consensuală; promovare rară; salariul este considerat a fi o problemă secundară în raport cu urmărirea misiunii; nediferenţiere între timpul de lucru şi timpul liber; comunicare informală, cu caracter persuasiv; consultare privind orientările doctrinare.

După opinia cercetătorilor Yvan Allaire și Mihaela Fârșirotu, acest capital de cunoștințe și practici nu poate fi achiziționat nici imitat de către alte companii pentru că a fost dobândit în timp și cu eforturi concertate. Această politică de personal și acest „contract psihologic, social și economic“ nu au putut și nu pot fi aplicate în firmele nord-americane datorită deosebirilor esențiale dintre culturile organizaționale nipone și americane. Pe de altă parte, caracteristicile politicilor de personal din organizațiile nord-americane, citate în lucrarea autorilor amintiți mai sus (1993, p. 358) sunt bazate pe o realitate complexă caracterizată prin:

– specializarea îngustă pe domeniile de activitate cerute de piaţă (marketing, finanţe, resurse umane etc.);

– emergenţa cunoştinţelor de specialitate care, fiind un bun cvasi-comun, uşor de transmis, devin adevărate instrumente de producţie;

– flexibilitatea şi mobilitatea strategică a companiilor;

– disponibilitatea firmelor de a-şi adapta efectivul în funcţie de conjunctură;

– proliferarea firmelor de recrutare şi a „vânătorilor de creiere“ care satisfac, la cerere, aproape orice nevoie de personal supercalificat;

– supremaţia marilor companii în comparaţie cu cele mici în materie de creativitate, ceea ce reprezintă cauza şi consecinţa migrării forţei de muncă inter-firme;

– marile firme conferă prestigiu social şi recompense economice – factor motivator superior.

Abandonând treptat recrutarea internă, organizaţiile îşi atrag din exterior specialiştii care le asigură dezvoltarea, iar salarizarea acestora este pe măsură. Aceşti profesionişti pot lucra succesiv în decursul carierei lor profesionale în 6-7 companii diferite. Sunt promovate astfel, elitele în materie profesională. Oportuniştii şi cei care nu ţin pasul cu specialiştii de marcă sunt, puţin câte puţin, marginalizaţi şi încurajaţi să-şi găsească un alt loc de muncă. Compania nu se poate împotrivi cererii de plecare a unui specialist către altă firmă, dar poate opta pentru alţii aflaţi în exterior, utilizând această „armă“ a motivării negative. Este încurajată performanţa înaltă pe termen scurt şi este transferat managementul carierei către angajatul însuşi. Revirimentul unor companii ca IBM şi General Motors este explicat tocmai prin trecerea de la politica de personal de tip „contract psihologic, social şi economic“ la politica recrutării externe şi a ajustării de efectiv. În plus – „erezie penibilă“ – la aceste companii au fost aduşi manageri străini! (Allaire şi Fârşirotu, 1993, p. 359).

Limitele politicii de personal „liberale“ descrise mai sus sunt importante:

– există o ruptură însemnată între performeri şi restul salariaţilor, ceea ce înseamnă o veritabilă sursă de conflicte;

– specialiştilor nu le este caracteristic spiritul de solidaritate, ceea ce conduce la imposibilitatea formării unor echipe durabile cu toate avantajele care decurg dintr-o astfel de colaborare;

– lipsa de loialitate a specialiştilor nu duce la crearea unei imagini pozitive pentru organizaţie.

Într-o organizaţie pot fi identificate patru segmente de personal: angajaţii cu performanţe înalte şi cu potenţial de dezvoltare, angajaţii cu performanţe medii şi înalte – fără potenţial de dezvoltare, angajaţii cu performanţe aleatoare şi angajaţii cu probleme de adaptare şi cu potenţial redus de perfecţionare – Figura 3.9., adaptare după Manolescu (1998, p. 114).

Grupul „1“, redus numeric, după distribuţia Gauss – normală, conferă organizaţiei capacitatea de abordare a obiectivelor majore, de avangardă, care produc profit, care conferă prestigiu şi oferă siguranţă pentru viitor. Grupul „1“ este al celor „care ajung departe“ – „*high flyers*“). Grupul „2“ are dimensiuni apreciabile şi reprezintă componenta care asigură stabilitate, mai ales pentru organizaţiile ale

căror obiective sunt tradiționale. Al treilea grup este eterogen; în compunerea lui intră persoane cu posibilități de exprimare limitate, persoane care au dificultăți privind integrarea sau care nu se acomodează la schimbările mediului intern și extern. Printre acțiunile sale strategice, organizația trebuie să identifice indivizii care au probleme de adaptare și să găsească mijloacele de recuperare și de integrare adecvate. În ceea ce privește incapacitatea de perfecționare a angajaților respectivi, departamentului resurselor umane îi revine sarcina de a identifica posturile cele mai potrivite pentru aceștia. Putem considera că în acest grup se află și indivizii care au atins propria limită de competență și care vor trebui să părăsească organizația în perspectiva alegerii altor tehnologii pe care acești oameni nu le vor putea stăpâni. Indivizii cu performanțe aleatoare (grupul „4“) vor intra într-un program sistematic de monitorizare; în acest fel, se pot determina atât disfuncționalitățile organizației cât și carențele de pregătire ale respectivilor salariați. Evaluarea organizației și a fondului resurselor umane pune astfel în evidență căile de urmat, pentru ca riscurile și accidentele care pot surveni în evoluția de ansamblu să nu fie majore.

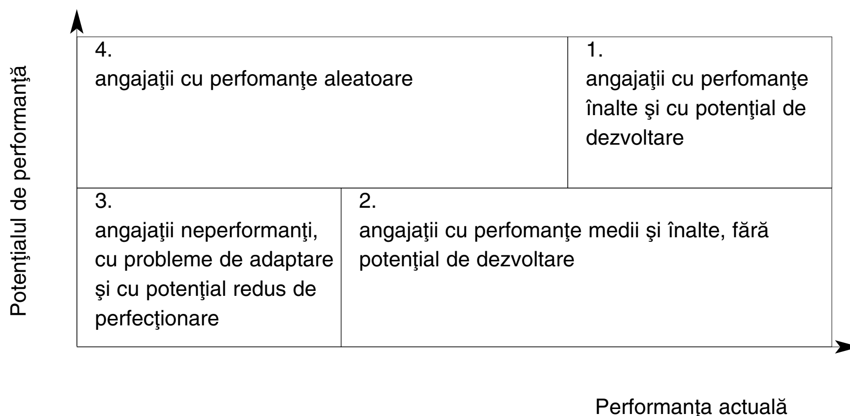


Figura 3.9. Angajați diferiți – probleme diferite

Un aspect de care politicile de personal trebuie să țină seama este „piramida“ vârstelor. În funcție de competențele dovedite, de gradul de motivare, de loialitate, de potențialul de dezvoltare profesionlă și de alți indicatori, distribuția poate fi foarte diferită. Un bun exercițiu este acela de a găsi rațiuni pentru una sau alta dintre „formele“ prezentate în Figura 3.10. în care N este numărul salariaților.

3.2.4. Politici privind plecările voluntare

Un fenomen care trebuie atent monitorizat de organizație este acela al plecărilor datorate incompatibilității unor salariați cu domeniul de activitate, cultura organizației sau cu stilul de management aplicat. Acest fenomen nu costituie un semnal de alarmă, dar în cazul managementului deficitar poate fi.

Organizaţiile sănătoase acceptă mai uşor plecările voluntare, datorită efectelor pozitive pe care acestea le atrag: diminuarea tensiunilor interne şi a stărilor conflictuale latente, posibilitatea atragerii de personal cu competenţe corespunzătoare nevoilor de dezvoltare – fără creşterea masei salariale, primenirea personalului, reducerea vârstei medii a salariaţilor etc. Alte plecări voluntare se datorează supracalificării unor lucrători şi imposibilităţii utilizării corespunzătoare a competenţelor lor.

Acceptarea unei rate relativ înalte de intrări-ieşiri poate face ca organizaţia să se dezvolte în acord cu cerinţele mediului exterior în permanentă schimbare, dacă pot fi menţinute la valori rezonabile costurile acestui fenomen.

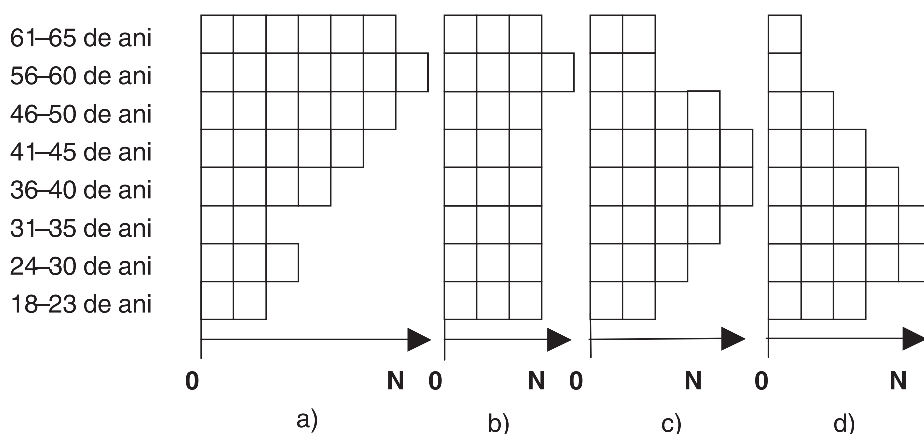


Figura 3.10. Distribuţia pe grupe de vârstă

Este raţional ca plecările voluntare să fie încurajate atunci când piaţa este în scădere, când produsele organizaţiei nu mai sunt căutate sau când se doreşte schimbarea semnificativă a domeniului de activitate, ceea ce înseamnă necesitatea altor competenţe.

3.2.5. Previziunea şi planificarea personalului

Wayne F. Cascio constată cu convingere (1989, p. 152):

„Marii antrenori de fotbal îl aveau. Istoria ne arată că marii conducători de oşti îl aveau. Managerii performanţi îl au.

– Ce anume?

– Câte un plan."

Consecinţa adoptării strategiei şi politicii de personal constă în apariţia necesităţii ca specialiştii departamentului de resurse umane să aplice principiile şi să parcurgă etapele planificării, dezvoltării, modernizării şi restructurării schemei de personal.

Principiile planificării resurselor umane sunt simple: a) planificarea resurselor umane trebuie cuantificată prin indicatori numerici, calitativi şi financiari; b) planificarea (cantitativă şi calitativă) trebuie să fie exactă, în măsura în care prognoza pe

termen lung a organizației a fost efectuată cu rigurozitate (abaterile tolerate față de estimări pot fi cuprinse între 5 – 10 %).

După însușirea de către managerii firmei a direcțiilor strategice și politicii adoptate privind resursele umane, cele mai firești întrebări pe care specialiștii departamentului resurselor umane trebuie să și le pună sunt, de exemplu, următoarele (Manolescu, 1998, p. 202): Care sunt categoriile de personal pe care trebuie să le selectăm? Care este efectivul de personal pe care trebuie să-l selectăm? Care sunt standardele pe care le impunem pentru procesul de selecție? Care sunt mediile din care se poate face selecția? Care sunt șansele ca o parte din personalul actual să poată fi recalificat? Care sunt costurile cerute de recrutarea, selecția, angajarea și integrarea noului segment de personal? (Atenție!) Cum se va proceda cu persoanele disponibilizate? (Atenție!) Care sunt costurile sociale și financiare antrenate de disponibilizarea unor salariați? Care sunt avantajele (cuantificate) care rezultă prin disponibilizare?

Găsind răspunsurile la aceste probleme, managerii departamentului resurselor umane pot pune în aplicare etapele planificării personalului pentru perspectiva imediată sau medie (Figura 3.11., adaptare după Martory și Crozet, 2001, p. 17).

Din schema prezentată în Figura 3.11. rezultă că planificarea resurselor umane este în interdependență cu planificarea organizațională și succede acesteia. După Michael Armstrong (*apud* Manolescu, 1998, p. 207), „*succesul planificării resurselor umane este determinat de raportul acesteia cu planificarea strategică a organizației*".

Administrarea/gestionarea personalului în perspectivă imediată sau medie (6 luni până la 3 ani) este mai ușor de realizat, pentru că factorii perturbatori de mediu economic, tehnologic și social sunt mai bine cunoscuți și au un grad mai mic de incertitudine. Proiecția pe termen mediu se realizează pe baza analizei posturilor, fără legătură cu persoanele care le ocupă la momentul „t". Analiza posturilor continuă cu etapele: diagnoză, prognoză și proiectare de noi posturi sau de reproiectare a celor existente, pentru a face față cerințelor momentului „t + 1".

Schema prezentată reflectă un proces dinamic, timpul fiind principala variabilă a funcției de personal. Pe de altă parte, sistemele productive sunt în continuă transformare, dar nici fluxul resurselor materiale, financiare și informaționale nu este constant.

Un deficit cantitativ de resurse umane poate fi compensat prin mobilități interne: redimensionarea formațiilor de muncă, promovare, formare sau reformare profesională, dar și prin îmbunătățirea condițiilor de muncă sau prin creșterea timpului de lucru. Penuria de personal poate fi compensată și prin mobilități externe: angajări (inclusiv pe durată determintă) sau externalizarea temporară și parțială a unor lucrări.

Excedentul de personal poate fi compensat, de asemenea, prin mobilități interne, respectiv externe: rotirea pe posturi, redimensionarea formațiilor de muncă, reducerea timpului de muncă, respectiv prin încurajarea pensionărilor și prin concedieri, cu respectarea prevederilor legale în materie.

Dezechilibrele calitative sunt mai greu de gestionat. Astfel, incompetenţa profesională a unor lucrători – dovedită prin evaluarea performanţelor individuale conduce la: nevoi de formare sau de reformare profesională; modificarea componenţei formaţiilor de lucru, având în vedere o mai judicioasă conjugare a eforturilor lucrătorilor cu vârste diferite; îmbunătăţirea sistemului de stimulare; concedieri şi recrutare externă.

Luând în considerare succesiunea strategiilor, politicilor şi planurilor se ajunge la schema dinamicii managementului previzional care este prezentată în Figura 3.12. – după François Vettes, „Informatique et gestion prévisionnelle des resources

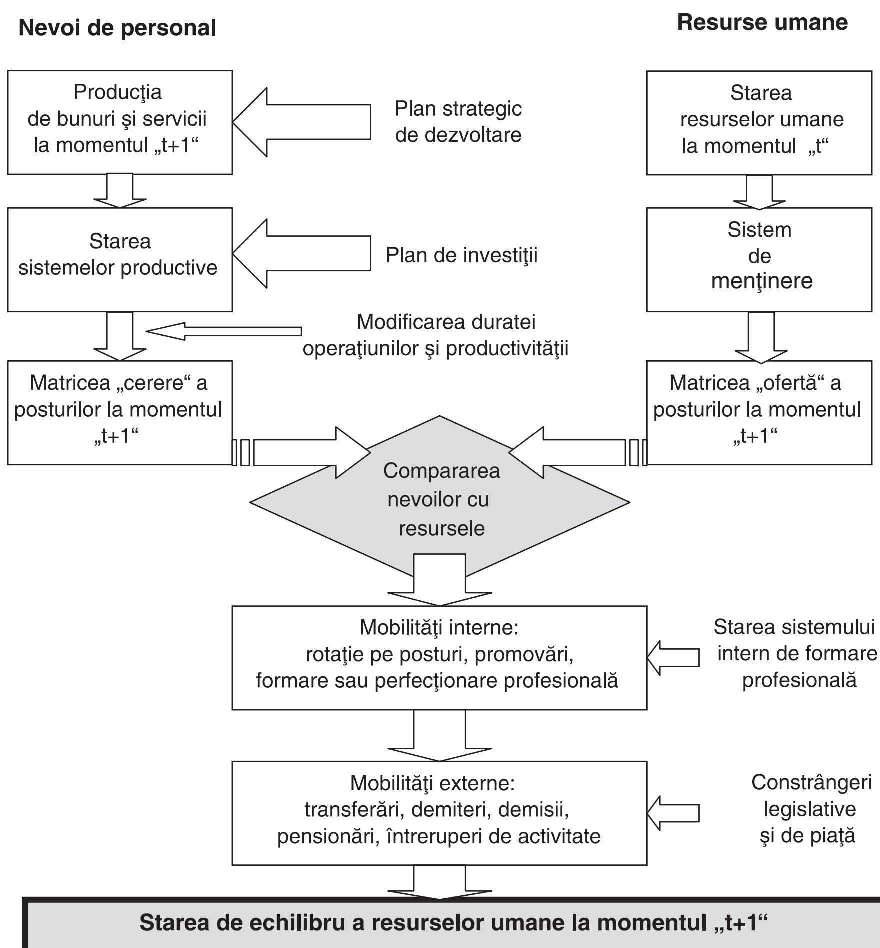


Figura 3.11. Dinamica de personal

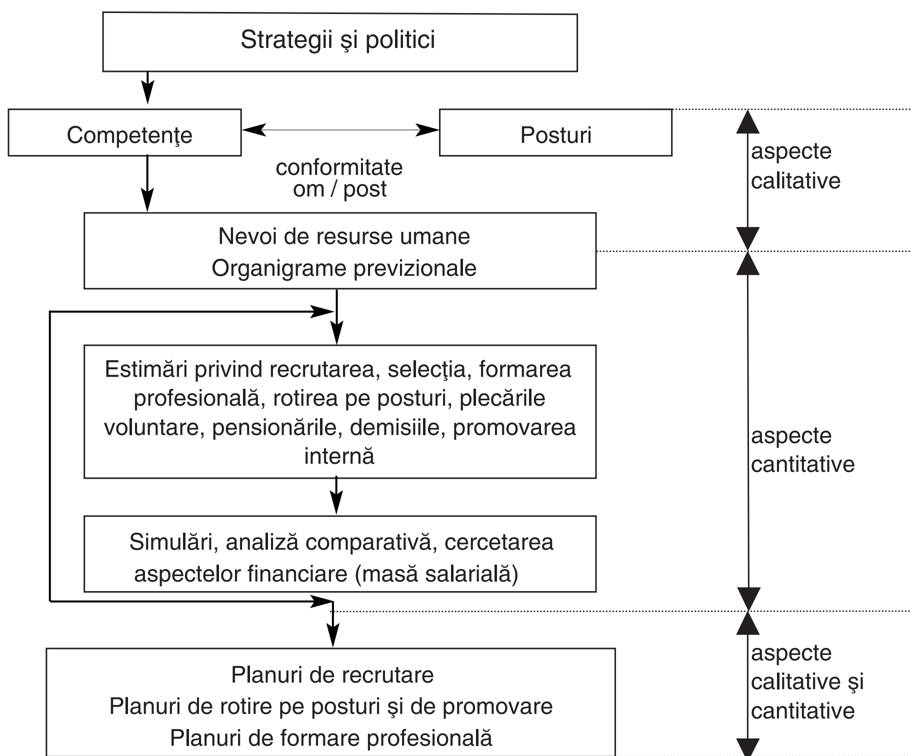


Figura 3.12. Management previzional

humaines: espoirs et recommandations“, *Enjeu humain*, nr. 2, CEPP Publications, 1990, citat de Martory şi Crozet (2001, p. 15).

Previziunea calitativă este, evident, prealabilă anticipării meseriilor și nevoilor de calificare profesională necesare evoluţiei organizaţiei într-un nou context. Previziunea calitativă se referă în mod concret la posturi și la relațiile dintre acestea. În sfârșit, recrutarea este operația care permite realizarea conformității dintre posturile proiectate pentru viitorul apropiat sau îndepărtat și persoanele apte să le ocupe. Procesul previzional este anevoios pentru că există o multitudine de factori cu grad redus de certitudine care trebuie anticipaţi. Însăși perioada de 3 până la 5 ani pentru care se face de obicei previziunea este un factor greu de stăpânit.

Printre metodele analitice de estimare a necesarului de personal se numără, în primul rând, studiul fișelor competențelor angajaţilor pentru fiecare dintre subunitățile organizației. Modelul acestui instrument de lucru este prezentat în Tabelul 3.3. (Manolescu, 1998, pp. 219-220, și Lefter, 1995, p. 71).

I se atribuie fiecărui angajat, de la A la N, pentru fiecare activitate (S_1, S_2, ..., S_n), un punctaj între 0 și 4, cu semnificaţia: 0 puncte – angajatul nu deţine nivelul profesional cerut de natura sarcinii; 1 punct – angajatul nu cunoaște în ce constă

sarcina, dar are nivelul profesional de bază; 2 puncte – angajatul cunoaște sarcina în general; 3 puncte – angajatul știe bine ce are de făcut; 4 puncte – angajatul cunoaște foarte bine sarcina.

Tabelul 3.3.

Numele salariatului	**Sarcina S_1**	**Sarcina S_2**	**……….**	**Sarcina S_n**
A				
B				
C				
…………………				
N				

Fișa permite determinarea numărului persoanelor competente pentru realizarea mai multor sarcini de producție și a numărului persoanelor competente să desfășoare un singur gen de activitate.

Planificarea strategică și tactică (operațională) contribuie decisiv la reducerea factorilor de risc, permite proiectarea organizației și alegerea personalului astfel încât misiunea organizației să fie îndeplinită.

Planul tactic se referă la stabilirea activităților și operațiilor, precum și la alocarea resurselor – inclusiv umane – pe departamente.

Planul tactic pentru personal se proiectează în dependenţă de planul tactic de afaceri general și are menirea să pună în valoare resursele materiale, financiare și

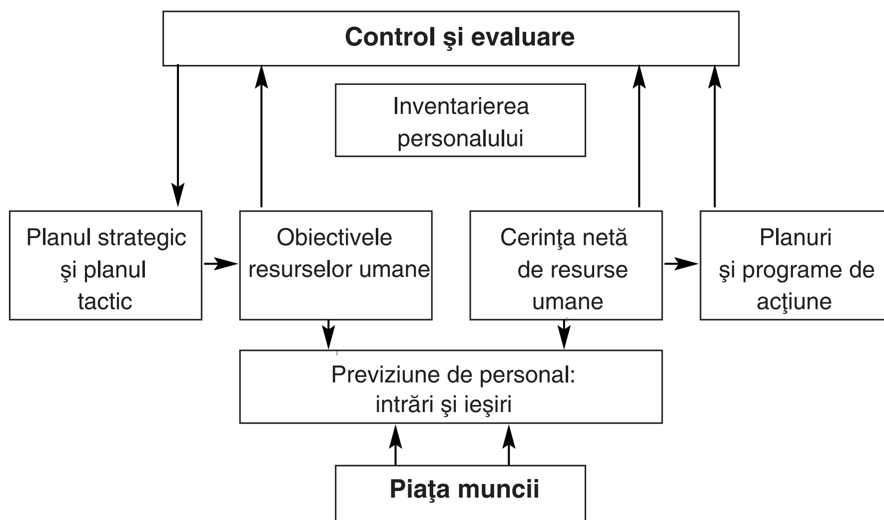


Figura *3.13*. Conexiuni ale organizației cu mediul exterior

informaționale. Legătura dintre acestea este sugerată de Figura 3.13. (adaptare după Cascio, 1989, p.164).

În rezumat, planificarea resurselor umane cuprinde mai multe etape (Viorica Ana Chișu, 2002, p. 60). Prima se referă la estimarea necesarului de resurse umane pe termen mediu și lung. A doua este analizarea disponibilităților cantitative și calitative (personal existent, nou recrutat și pierdut prin demisii, pensionare și demiteri) pentru fiecare categorie de personal. Urmează analizarea posibilităților de asigurare cu resursele necesare prin recrutare internă și externă. Se identifică apoi posibilele promovări și se stabilesc persoanele care vor urma programe de pregătire profesională. Se trece la elaborarea și punerea în aplicare a planului (acțiuni, responsabilități, calendar și buget). După aplicarea planurilor, activitatea se încheie cu evaluarea rezultatelor; acestea pot fi evaluate cantitativ (costuri și sporuri de productivitate) și calitativ (noi competențe și valori umane).

3.3. Prognoza resurselor umane

Prognoza resurselor umane face parte dintre activitățile manageriale strategice ale organizației. Se dorește dimensionarea fondului resurselor umane, în raport cu viitoarele activități care vor decurge din strategiile adoptate la un moment dat. Sunt cunoscute numeroase tehnici de previziune/prognoză privind necesarul de personal, pentru perioade medii și lungi de timp. Este de subliniat că această prognoză trebuie să fie în concordanță cu prognoza privind resursele materiale și financiare și, mai ales, cu tendințele de evoluție economică, socială, tehnologică și de piață (a se vedea interdependențele prezentate în Figura 3.14., preluată după Mathis, Nica și Rusu, 1997, p. 30).

Dintre metodele intuitive de prognoză a resurselor umane, cele mai cunoscute sunt metoda Delphi și metoda brainstorming-ului. Metodele analitice cunoscute și aplicate cu succes sunt: extrapolarea, cercetarea operațională și metoda balanței.

Metoda extrapolării pornește de la evaluarea dinamicii cifrei de afaceri și a productivității muncii, pentru perioade semnificative de timp (Tabelul 3.4. și Tabelul 3.5.). În acest fel, sunt identificate colectivele de muncă performante și cele care prezintă probleme de ritm sau de adaptare la tehnologiile folosite; se măsoară, de asemenea, durata operațiilor pentru diferitele activități, pe grupe de lucrători și pe indivizi. Un indicator care permite redimensionarea cifrei de personal este raportul dintre „valoarea adăugată" și numărul lucrătorilor. Aceste evaluări permit: identificarea viciilor de organizare și de comunicare, identificarea indivizilor care sunt subîncărcați, respectiv supraîncărcați și, nu în ultimul rând, a indivizilor care manifestă grevă de zel. Cunoscând volumul activităților anticipate și ieșirile previzionate de personal, se redimensionează fondul resurselor umane.

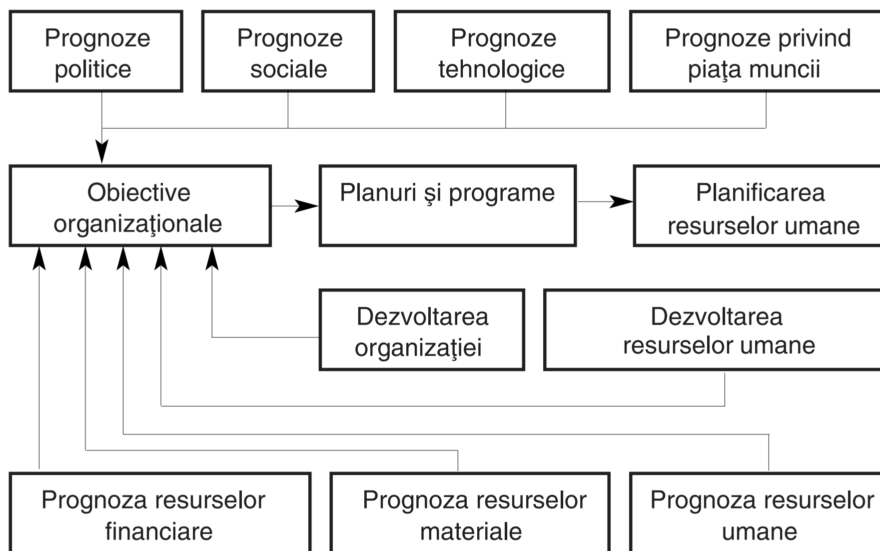


Figura 3.14. Prognoza resurselor umane

Tabelul 3.4

Anul	**Cifra de afaceri (%)**	**Productivitatea muncii (%)**
1999	100%	100%
2000		
2001		
2002		

3.4. Tendinţe în domeniul resurselor umane

Transformările pe care le va aduce deceniul deja început sunt conturate: dezvoltarea organizaţiilor multinaţionale şi internaţionale, deschiderea cvasitotală a pieţei muncii, dezvoltarea accesului la informaţie, creşterea gradului de specializare a companiilor şi creşterea interdependenţei dintre acestea, promovarea tehnologiilor nepoluante, schimbări ale mediului înconjurător – ca urmare a exploatării intensive anterioare, diminuarea resurselor primare convenţionale, creşterea gradului de pregătire generală şi de specialitate a populaţiei active, promovarea şi generalizarea aplicării standardelor de calitate şi de performanţă pentru bunuri şi servicii etc.

Marile companii sunt compuse, de regulă, din zeci de unităţi cvasi-independente de mici dimensiuni; declinul unei unităţi nu va putea antrena căderea companiei care este capabilă să solicite altei unităţi, în timp extrem de scurt, să preia angajamentele/contractele iniţial asumate de către prima şi/sau să-i preia pe angajaţii aflaţi în dificultate. Dezvoltarea întreprinderilor mici şi mijlocii prezintă avantaje impor-

tante: angajarea unui segment mai mare din populația activă și, implicit, reducerea șomajului, posibilitatea adaptării firmei la cerințele pieței și utilizarea judicioasă a resurselor de energie primară; de asemenea, firmele de mici dimensiuni dovedesc flexibilitate structurală și pot utiliza forța de muncă în regim modular (activități la domiciliu, activități cu program de lucru redus, activități temporare). Costurile administrative și manageriale pentru întreprinderile mici și mijlocii sunt mult mai reduse, în termeni relativi, comparativ cu cele pe care le înregistrează unitățile cu mii de angajați.

Tabelul 3.5.

Indicatorul	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Cifra de afaceri (milioane lei)				
Profit (milioane lei)				
Productivitatea pe un lucrător din sectoarele operative (milioane lei)				
Productivitatea muncii pe un angajat (milioane lei)				
Efectiv de personal (calificarea 1)				
Efectiv de personal (calificarea 2)				
Efectiv de personal (calificarea 3)				
Efectiv de personal (calificarea 4) …				
Efectiv total de personal				

În toate organizațiile este evidentă creșterea cererii de specialiști de înaltă calificare. Creșterea cantitativă a resurselor umane de valoare este mai puțin pregnantă decât a resurselor materiale și financiare. Fenomenul are caracter exponențial; calificările mai înalte atrag după sine tehnologii noi și o nevoie acută de a ține pasul cu acestea prin noi competențe. Această dinamică nu mai poate fi monitorizată empiric; este imperios necesar ca managerii să achiziționeze și să utilizeze programe specializate în gestiunea de personal. Acele organizații care vor fi gestionate după principii și cu mijloace moderne vor fi în măsură să facă față viitoarelor cerințe ale pieței.

Creșterea frecvenței și amplitudinii comunicării organizaționale este unul dintre factorii care pot asigura creșterea satisfacției în muncă, a loialității și motivării. Absența comunicării sau comunicarea aleatoare este un semn al managementului deficitar și neperformant.

Creșterea salariilor este un fenomen generalizat. Pe de o parte, acest fapt apare ca urmare a creșterii productivității, dar și datorită creșterii numărului lucrătorilor din ce în ce mai specializați. Efectele fenomenului se regăsec, cel mai adesea, în inflație sporită.

Creșterea importanței recrutării de personal se datorează faptului că operațiunea ține de managementul strategic – singurul în măsură să asigure supraviețuirea organizației pe termen lung.

Investițiile în resursele umane fac diferența dintre organizațiile performante și cele care luptă pentru supraviețuire.

Bernard Martory și Daniel Crozet (2001, p. 249) au constatat că managementul strategic de personal este aplicat deja în bună măsură în multe întreprinderi europene. Astfel, 73% dintre întreprinderile din Marea Britanie, 83% dintre cele franceze, 81% dintre întreprinderile spaniole, 92% dintre cele suedeze și 64% dintre organizațiile germane sunt performante, pentru că au aplicat deja acest sistem de conducere de personal, departamentele de resurse umane fiind, în aceste cazuri, factorii activi în dezvoltarea de ansamblu. Schema prezentată în Figura 3.15. permite compararea managementului clasic cu cel performant.

Aceste trăsături definitorii pentru viitorul resurselor umane au condus la modificări manageriale de substanță (Mathis, Nica și Rusu, pp. 428-429): organizația este concepută ca un sistem cu mărimi de intrare și mărimi de ieșire, funcțiile ei fiind modelate după caracteristicile acestora din urmă; pentru manageri, planificarea strategică devine activitate prioritară; tehnicile de planificare, inclusiv prin simulare, devin din ce în ce mai rafinate și mai cuprinzătoare; deciziile manageriale se descentralizează; rolul consiliilor de administrație crește; deciziile strategice se vor adopta prin consens; pentru valorificarea optimă a potențialului uman, posturile de lucru vor fi adaptate calificărilor și competențelor indivizilor; pregătirea psihologică a personalului va avea aceeași pondere cu pregătirea de specialitate; organizațiile sindicale vor face parte din ansamblul forurilor și persoanelor care adoptă decizii majore; stilul managerial autoritar va fi înlocuit cu proceduri de negociere; se va extinde regimul prestărilor de servicii în regim contractual individual prin particularizarea contractului colectiv de muncă; evaluarea rezultatelor muncii se va face, de regulă, de angajații înșiși; autoevaluarea reprezintă deja o pârghie managerială eficientă; evaluarea globală a rezultatelor activităților va fi posibilă prin informatizarea organizației; programe expert vor asista managerii în adoptarea deciziilor majore.

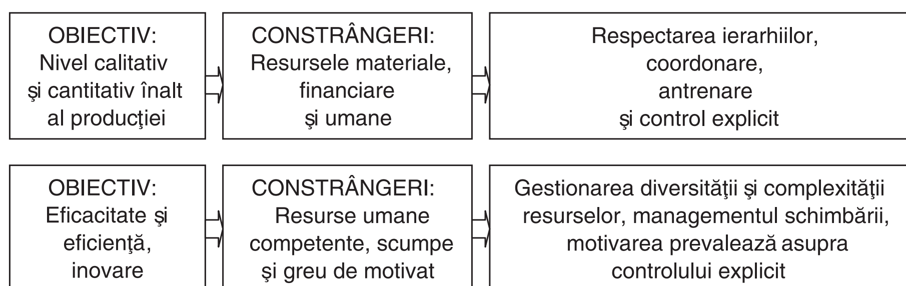


Figura 3.15. Sisteme de management

3.5. Practici privind personalul

3.5.1. Demotivarea, absenteismul şi abandonul

Demotivarea, absenteismul și abandonul pot fi cauzate de numeroși factori: managementul autoritar, deficitar sau improvizat, condițiile precare de muncă, nivelul scăzut al tehnologiei utilizate (ultimii doi factori conducând la o rată înaltă de rebuturi și contribuind la înregistrarea accidentelor de muncă), nivelul scăzut al salarizării, lipsa facilităților (creșe, grădinițe, locuri pentru servirea mesei, cabinete medicale etc.), lipsa programelor de dezvoltare profesională, evaluarea și promovarea subiectivă, discriminările, absența comunicării etc.

Absenteismul îmbracă numeroase forme: concediile de boală, concediile datorate bolilor profesionale și accidentelor de muncă, concediile de maternitate și pentru îngrijirea copiilor, concediile de studii, zilele libere destinate sărbătorilor legale, detașările și delegațiile, absențele autorizate în interes personal și absențele voluntare.

Absenteismul poate fi cuantificat prin raportarea numărului de ore de inactivitate la numărul lunar/anual de ore de muncă. Un alt indicator este frecvența absențelor, adică raportul dintre numărul de absențe într-o unitate de timp și numărul de salariați.

Cauzele absenteismului trebuie corelate cu factorii prezentați în cele ce urmează, unii dintre aceștia fiind, în opinia autorilor Bernard Martory și Daniel Crozet (2001, pp. 178-179), determinanți.

1. Sexul. Absenteismul este mai ridicat la femei decât la bărbați atât din cauze naturale, dar mai ales din pricina discriminărilor la care sunt supuse.

2. Vârsta. Tinerii sub 30 de ani absentează perioade scurte de timp și vin cu întârziere la lucru, iar vârstnicii absentează perioade de timp mai lungi, îndeosebi datorită îmbolnăvirilor.

3. Natura organizației și a formei de proprietate. Instituțiile finanțate de la bugetul de stat suferă, de regulă, de o mai mare rată a fenomenului decât organizațiile comerciale.

4. Locația organizației. În regiuni geografice diferite rata absenteismului nu este aceeași, datorită toleranței diferite manifestate de conducători – în acord cu normele nescrise ale culturii organizației.

5. Distanța dintre locuință și locul de muncă. Acest factor poate fi însemnat, dacă infrastructura orașelor este precară, iar transportul în comun este insuficient de bine organizat. Puțini salariați au autoturism propriu, dar problema traficului rutier este aceeași și pentru aceștia.

6. Ziua din săptămână. Din cauze diferite, în zilele de luni și vineri se înregistrează cele mai multe absențe totale sau parțiale, la începutul zilei, respectiv la sfârșitul acesteia.

7. Perioada din an. Ianuarie, februarie și decembrie sunt, evident, perioadele cele mai afectate de absenteism, dar în cadrul organizațiilor care au ca salariați oameni

cu sau în legătură proprietăţi agricole lipsa de la serviciu apare şi în perioadele în care se efectuează anumite munci de sezon.

8. Stabilitatea organizaţională. Neadaptarea la dinamica pieţei şi a economiei, în general, poate constitui una dintre cauzele de nesiguranţă a lucrătorilor, contribuind la tendinţa de abandon parţial sau total, pe baza demotivării.

9. Natura şi felul muncii. Muncile grele, periculoase, stresante sau lipsite de atractivitate sunt cele care conduc, de regulă, la fenomene de mobilitate accentuată a personalului.

10. Calificarea salariaţilor. Salariaţii cu înaltă pregătire generală şi de specialitate sunt mai ataşaţi de organizaţie, având în vedere că au posibilitatea de a se informa şi de a evolua în consecinţă.

Limitarea absenteismului şi motivarea salariaţilor este un proces costisitor, dar absolut necesr. El poate fi realizat prin eliminarea cauzelor deja prezentate.

Pe lângă acestea, de exemplu:

– trebuie încurajat dialogul sistematic şi direct dintre manageri şi subalterni, la iniţiativa mangerilor, pentru că feedback-ul îi motivează pe salariaţi şi le asigură managerilor informaţii suplimentare despre sistem;

– aplicarea sistemului de management al carierei;

– încurajarea accesului direct al subalternilor la manageri;

– amenajarea birourilor manageriale „deschise“, fără pereţi despărţitori, pentru că în felul acesta managerii demonstrează deschidere, orizont larg şi spirit de solidaritate;

– eliminarea termenilor „subaltern“ sau „subordonat“, în favoarea termenului de „colaborator“ pentru a demonstra formal că şefii şi salariaţii au aceleaşi obiective şi că interesele şi aspiraţiile lor sunt convergente;

– flexibilitatea salarizării, motivarea nepecuniară şi îmbunătăţirea climatului de muncă;

– rotirea pe posturi, practica delegării de competenţe ş.a.

3.5.2. Fluctuaţia de personal

Aspecte pozitive:

a) eliberarea/vacantarea unor posturi creează posibilitatea promovării unor salariaţi;

b) plecările intenţionate trebuie să conducă la revizuirea politicilor de personal şi la îmbunătăţirea condiţiilor de muncă.

Aspecte defavorabile:

– perturbarea fluxului de producţie;

– încărcarea suplimentară (temporară) a colegilor celor care au părăsit posturile;

– perturbarea relaţiilor dintre salariaţi;

– prejudiciu de imagine pentru organizaţie, mai ales dacă fenomenul este semnificativ;

– cheltuieli legate de recrutarea altor persoane pentru posturile eliberate;

– costuri mari şi prejudiciu de imagine pentru organizaţie, dacă cel care a părăsit postul era un manager de vârf.

Fluctuaţia de personal, ţinând cont de fenomenul globalizării, a fost studiată în profunzime de Yvan Allaire şi Mihaela Fârşirotu care în lucrarea *L'Entreprise stratégique: penser la stratégie* (Gaëtan Morin Éditeur, 1993, p. 365) au prezentat un tablou sinoptic al vulnerabilităţii organizaţiei în coordonate geografice şi de timp (Figura 3.16.).

3.5.3. Discriminare şi practici negative

Se consideră că există anumite greşeli majore în domeniul resurselor umane; acestea sunt (Dessler, 2003, p. 3):

– angajarea persoanelor nepotrivite cu posturilor vacante;

– angajarea persoanelor după alte criterii decât cele legate de performanţa profesională;

– practici discriminatorii de personal;

– acordarea discreţionară a salariilor.

În unele firme angajările se fac sub presiunea momentului, pe criterii subiective şi discriminatorii, de către personal fără pregătire de specialitate; de asemenea, nu există nici grile de salarizare, nici sisteme de evaluare a performanţelor, iar serviciul de salarizare nu este integrat celui de resurse umane.

În alte firme, femeile câştigă mai puţin decât bărbaţii care ocupă aceleaşi poziţii. În timp, decalajul între salarii creşte, iar rata promovării va fi în favoarea bărbaţilor.

Organizaţiile adoptă uneori politici globale care nu ţin cont de particularităţile individuale specifice. Se acordă, de exemplu măriri de salariu pentru toţi angajaţii, fără a avea în vedere faptul că aceştia ar putea fi interesaţi şi de altceva în afară de bani. Sau, dimpotrivă, se oferă programe sofisticate de perfecţionare unor angajati care ar prefera o mărire de salariu.

Un demers care favorizează crearea sentimentului de loialitate este o prezentare detaliată a organizaţiei şi postului care urmează să fie ocupat; în realitate, de multe ori, există tendinţa de a trece sub tăcere aspectele mai puţin atractive ale postului. Greşeala aceasta este una dintre principalele elemente care duc la plecarea voluntară, implicând pierderi financiare şi de imagine pentru angajator.

Un prim factor demotivator îl constituie agresiunea la locul de muncă manifestată printr-un comportament persistent, ofensator, abuziv, de intimidare, răutăcios sau jignitor, prin abuz de putere sau sancţionare nedreaptă, aspecte care îl fac pe angajat să se simtă ameninţat, umilit sau vulnerabil, care îi subminează încrederea în sine şi care pot să-i provoace afecţiuni legate de stres.

De asemenea, agresiunea verbală din partea managerilor este, de asemenea, un aspect care duce la demotivare. Atunci când se produce un astfel de abuz, el este cunoscut atât de către colegii de muncă cât şi de către angajator. Agresorul se află într-o poziţie de autoritate asupra persoanei sau persoanelor pe care le terorizează şi, de aceea, el este prima autoritate căreia i s-ar putea aduce la cunoştinţă existenţa

actului verbal. Existența cercului vicios va suprima automat orice potențială plângere; cei care își manifestă într-un fel sau altul nemulțumirea vor fi ridiculizați chiar și de ceilalți membri ai departamentului.

Atitudinea managementului față de agresori este determinantă, aceștia privind distanțarea conducerii de problemele angajaților ca pe o amplificare a tendințelor lor de conducere pe bază de intimidare. Dar agresivitatea generează la rândul ei agresivitate – cauză pentru apariția conflictelor majore de muncă.

Se consideră că ființa umană a păstrat intacte de-a lungul evoluției sale mecanismele hormonale și chimice de răspuns la pericol, care îi dădeau posibilitatea omului primitiv să reacționeze în fața amenințării respective sau, dimpotrivă, să se retragă. Stilul de viață al omului modern nu-i mai permite reacții de ordin fizic la problemele întâmpinate, iar retragerea ar însemna părăsirea voluntară a locului de muncă; evitarea reacțiilor de orice fel conduce la stres și la afecțiuni legate de stres.

În manifestările sale primare stresul este un factor care stimulează organismul uman și conduce la rezultate profesionale mai bune, pe termen scurt. Dacă factorii stresanți se manifestă timp îndelungat, fără existența unor compensații acceptate de lucrători, persoanele respective dau semne de slăbiciune, surmenaj intelectual și fizic, iar sănătatea le este pusă în pericol, datorită faptului că organismul le este bombardat cu factori de stimulare care produc în creier substanțe chimice asociate cu prezența stresului. A fost demonstrată legătura dintre agenții stresanți și efectele acțiunii lor: unele afecțiuni ale inimii, alcoolism, depresii, stări de anxietate, accidente de muncă și agravarea unor probleme familiale.

Este indiscutabil faptul că stresul are un impact negativ asupra sănătății indivizilor, dar și asupra sănătății organizației.

Din punct de vedere legal, discriminarea este definită prin tratamentul defavorabil sau nedrept aplicat unei persoane în comparație cu alți membri ai organizației pe motive de rasă, culoare a pielii, religie, origini, vârstă, handicap fizic sau psihic sau pe motive de orientare sexuală. Legislațiile europeană și românească interzic unui angajator să aplice tratamente discriminatorii persoanelor angajate, indiferent de poziția lor, începând cu procesul de recrutare, selecție, evaluare, promovare, training, aplicarea măsurilor disciplinare sau pensionare. Deciziile legate de gestionarea forței de muncă trebuie să fie bazate doar pe factori legați direct de performanță și merit. Discriminarea poate afecta toate practicile de resurse umane: salarizarea (egalitatea salariului pentru aceeași muncă depusă), accesul nediferențiat în câmpul muncii, programele de formare profesională conform necesităților postului, condițiile de muncă egale, promovarea sau demiterea, publicarea de anunțuri referitoare la posturile vacante etc.

Hărțuirea sexuală se definește prin intimitate fizică nedorită, cereri de favoruri sexuale, adresarea de cuvinte sau fraze cu conotație sexuală și punerea în circulație a unor materiale cu caracter obscen sau altele de acest tip la locul de muncă. Forme de comportament inacceptabil în practica organizațională sunt: a) pătrunderea nepermisă a șefului în spațiul intim al subordonatei; b) glumele cu caracter sexual; c) limbajul obscen. Cererile nedorite sau comportamentele percepute ca având tentă

sexuală sau legată de gen, care aduc ofense, umilesc sau intimidează, sunt considerate a fi hărţuire sexuală.

Harţuirea sexuală este o formă de discriminare care îngrădeşte dreptul unei persoane de a lucra într-un mediu liber de avansuri sexuale nedorite şi de alte presiuni de ordin sexual.

Toate formele de hărţuire sexuală sunt considerate ilegale. Exemplele pot fi următoarele: oferta de compensare pentru anumite favoruri sexuale poate fi considerată o formă de dare de mită; angajarea în hărţuire sexuală, în detrimentul prestaţiei la locul de muncă, poate constitui o neglijare a îndatoririlor de serviciu; utilizarea poziţiei pe care o deţine cineva pentru a obţine gratificaţii sexuale creează premisele comiterii infracţiunii de extorcare; atingerea unei persoane într-o manieră necuvenită ar putea constitui o formă de agresare.

Prevederile Legii nr. 202 din 2002 stabilesc principiile egalităţii de şanse şi necesitatea promovării unui comportament nediferenţiat în interiorul organizaţiei:

„Art. 4. – Termenii şi expresiile de mai jos, în sensul prezentei legi, au următoarele definiţii: a) prin discriminare directă se înţelege diferenţa de tratament a unei persoane în defavoarea acesteia, datorită apartenenţei sale la un anumit sex sau datorită gravidităţii, naşterii, maternităţii ori acordării concediului paternal; b) prin discriminare indirectă se înţelege aplicarea de prevederi, criterii sau practici, în aparenţă neutre care, prin efectele pe care le generează, afectează persoanele de un anumit sex, exceptând situaţia în care aplicarea acestor prevederi, criterii sau practici poate fi justificată prin factori obiectivi, fără legatură cu sexul; c) prin hărţuire sexuală se înţelege orice formă de comportament în legătura cu sexul, despre care cel care se face vinovat ştie că afectează demnitatea persoanelor, dacă acest comportament este refuzat şi reprezintă motivaţia pentru o decizie care afectează acele persoane; d) prin măsuri stimulative sau de discriminare pozitivă se înţeleg acele măsuri speciale care sunt adoptate temporar pentru a accelera realizarea în fapt a egalităţii de şanse între femei şi bărbaţi şi care nu sunt considerate acţiuni de discriminare; e) prin munca de valoare egală se înţelege activitatea remunerată care, în urma comparării, pe baza aceloraşi indicatori şi a aceloraşi unităţi de măsură, cu o altă activitate, reflectă folosirea unor cunoştinţe şi deprinderi profesionale similare sau egale şi depunerea unei cantităţi egale ori similare de efort intelectual şi/sau fizic.

Prezentăm în continare alte câteva prevederi ale Legii nr. 202 din 2002.

Art. 5. – (1) Este interzisă discriminarea directă sau indirectă după criteriul de sex.

(2) Nu sunt considerate discriminări: a) măsurile speciale prevăzute de lege pentru protecţia maternităţii, naşterii şi alăptării; b) măsurile stimulative, temporare, pentru protecţia anumitor categorii de femei sau bărbaţi; c) cerinţele de calificare pentru activităţi în care particularităţile de sex constituie un factor determinant datorită specificului condiţiilor şi modului de desfăşurare a activităţilor respective."

Aspectele care pot constitui surse de discriminare sunt: sexul, statutul marital, statutul familial, vârsta, deficienţele: absenţa parţială a abilităţilor fizice sau mentale, boli cronice manifeste sau nu, deficienţe de învăţare sau de personalitate, o

Sentiment de vulnerabilitate şi precaritate a organizaţiei faţă de membrii săi (Slab → Puternic)	**Mobilitatea de personal inter-firme (manageri şi tehnicieni)**	
	Ridicată ←	**Scăzută**
Puternic	– Contractul economic şi valorile fundamentale stabilesc relaţia dintre salariat şi organizaţie – Aport de competenţe tehnice mai degrabă decât dezvoltare internă – Raportul risc/randament foarte ridicat se traduce în recompense financiare foarte generoase pentru performanţe înalte – Strategie de promovare personală şi de mobilitate pentru manageri – Incitare pentru dezvoltarea competenţelor organizaţionale inamovibile şi dificil de imitat – Rivalitate raţională între sindicate şi manageri – Adaptare rapidă la noul context – Căutarea formei adecvate pentru contractul de angajare pentru a prezerva personalul cu valoare strategică – Dificultăţi în gestionarea efectivelor de personal pe termen scurt America de Nord (1975-), Japonia (199?), Europa (post-Masstricht?) **3**	– Angajament raţional al personalului pentru asigurarea succesului fimei – Formarea şi dezvoltarea întregului personal – Piaţa şi clienţii devin valorile dominante pentru întreg personalul – Controlul echilibrului dintre comportamentul oportunist şi constrângerile de ordin general – Cunoştinţe, abilităţi şi tehnologii dobândite şi dezvoltate în cadrul firmei şi care rămân proprietate exclusivă – Cooperare între manageri şi sindicate America de Nord (1950-1975), Japonia (1995-199?) **1**
Slab	– Calculul raportului cost/beneficii din partea personalului – Remunerare forfetară generoasă şi productivitate ridicată – Aport de resurse în conformitate cu nevoile de dezvoltare – Asimetrie a personalului cvasi-mobil în raport cu salariaţii staţionari în funcţie de conjunctură – Situaţie de tranziţie mai mult sau mai puţin rapidă spre cadranul 3 De exemplu: marile întreprinderi în fază de privatizare sau supuse schimbării cadrului de dezvoltare a domeniului de activitate **4**	– Importanţa valorilor şi socializării ca mecanism de control a oportunismului – Puternice tendinţe de birocratism şi de politizare – Nivel ridicat al formării profesionale interne şi al dezvoltării tehnologice în cadrului modelului de conducere birocratică – Măsuri de protecţie a siguranţei locurilor de muncă şi de ridicare a nivelului salariilor – Utilizarea resurselor financiare excedentare pentru asigurarea păcii sociale interne America de Nord, Japonia şi Europa (pentru sectoare de activitate supuse unor reglementări, monopoluri, societăţi de stat, instituţii publice) **2**

Figura 3.16. Fluctuaţia de personal

boală sau un neajuns care afectează procesele mentale ale unei persoane, percepția realității, emoțiile sau judecata sau care are ca rezultat tulburări de comportament; se referă, de asemenea, la disfuncționalități trecute, prezente sau pasibile de a se manifesta datorită unor factori exteriori.

Discriminarea poate să se manifeste în gestionarea resurselor umane datorită existenței unor politici care dezavantajează o persoană sau un grup, dezavantaje generate de o anumită trăsătură personală, care, la rândul ei, este absolut irelevantă din punct de vedere al performanțelor în muncă.

În situațiile în care promovarea se face pe baza vârstei sau vechimii în muncă, fără a se lua în considerare competența profesională, poate apărea favoritismul sau „nepotismul“ și se pot declanșa conflicte interne.

„Art. 8. – (1) Este interzisă discriminarea prin utilizarea de către angajator a unor practici care dezavantajează persoanele de un anumit sex, în legatură cu relațiile de muncă, referitoare la: a) anunțarea, organizarea concursurilor sau examenelor și selecția candidaților pentru ocuparea posturilor vacante din sectorul public sau privat; b) încheierea, suspendarea, modificarea și/sau încetarea raportului juridic de muncă ori de serviciu; c) stabilirea sau modificarea atribuțiilor din fișa postului; d) stabilirea remunerației; e) beneficii, altele decât cele de natură salarială și măsuri de protectie și asigurări sociale; f) informare și consiliere profesională, programe de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională; g) evaluarea performanțelor profesionale individuale; h) promovarea profesională; i) aplicarea măsurilor disciplinare; j) dreptul de aderare la sindicat și accesul la facilitățile acordate de acesta; k) orice alte condiții de prestare a muncii, potrivit legislației în vigoare.

(2) Sunt exceptate de la aplicarea prevederilor alin. (1) lit. a) locurile de muncă în care, datorită naturii sau condițiilor particulare de prestare a muncii, prevăzute de lege, particularitățile de sex sunt determinante.“

„Art. 10. – (1) Este considerată discriminare după criteriul de sex și hărțuirea sexuală a unei persoane de către o altă persoană la locul de muncă sau în alt loc în care aceasta își desfășoară activitatea.

(2) Constituie discriminare după criteriul de sex orice comportament definit drept hărțuire sexuală, având ca scop: a) de a crea la locul de muncă o atmosferă de intimidare, de ostilitate sau de descurajare pentru persoana afectată; b) de a influența negativ situația persoanei angajate în ceea ce privește promovarea profesională, remunerația sau veniturile de orice natură ori accesul la formarea și perfecționarea profesională, în cazul refuzului acesteia de a accepta un comportament nedorit, ce ține de viața sexuală.“

„Art. 11. – Pentru prevenirea și eliminarea oricăror comportamente, definite drept hărțuire sexuală la art. 4 lit. c) și la art. 10, angajatorul are următoarele obligații: a) să prevadă în regulamentele de ordine interioară ale unităților sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați, comițând acțiuni de discriminare definite la art. 4 lit. a) – c) și la art.

10; b) să asigure informarea tuturor angajaților cu privire la interzicerea hărțuirii sexuale la locul de muncă, inclusiv prin afișarea în locuri vizibile a prevederilor regulamentare de ordine interioară pentru prevenirea oricărui act de hărțuire sexuală; c) să aplice imediat după sesizare sancțiunile disciplinare împotriva oricărei manifestări de hărțuire sexuală la locul de muncă, stabilite conform lit. a).“

3.6. Aplicaţii şi studii de caz

1. Studiu de caz (autor Adrian Cojocaru)

Localizare: România, azi

Compania:

Firma WiCa tocmai a împlinit 3 ani – 3 ani care, cînd operezi în dezvoltarea de software, așa cum e cazul companiei respective, trec repede.

Acționari sunt doi entuziaști, prieteni – un inginer, specializat în dezvoltarea de programe și un economist care nu are cunoștințe aprofundate despre IT.

Descrierea contextului prezent al organizației:

În trei ani, de la o aventură începută entuziast firma a crescut neașteptat, numărând în prezent 15 angajaţi, majoritatea programatori.

Până acum, lucrau la cerere pentru clienți mici sau mijlocii care doreau să dezvolte programe pentru gestionarea datelor interne. Acum, în urma unei licitații în care firma a trebuit să-și demonstreze potențialul de creștere și competența în dezvoltarea de soft, au câștigat dreptul de a fi unicii reprezentanţi ai celui mai mare producător mondial de soft destinat managementului întreprinderilor. Au un contract inițial pe cinci ani, în care:

a. trebuie să contacteze marile întreprinderi locale și să le aducă pe lista lor de clienți;

b. trebuie să-și creeze o bază de clienți mijlocii cu potențial de creștere;

c. trebuie să-și creeze în Sud-Estul Europei o întreagă rețea de companii care să le revândă produsele, în termen de doi ani.

În cazul în care la finalul perioadei convenite analiza dă rezultate satisfăcătoare, firma poate fi vândută – extrem de profitabil – chiar celor pe care îi reprezintă. Până atunci, însă, au loc evaluări ale rezultatelor trimestriale, semestriale și anuale, firma primind tot sprijinul partenerului extern – *know-how* și feed-back consistent în privința a ceea ce trebuie făcut pentru atingerea obiectivelor convenite.

Cei doi acționari decid:

a. Pentru a nu pierde baza de clienți deja existentă, cel specializat în IT să se ocupe în continuare atent de această parte a afacerii și să-și asume titlul de director executiv;

b. Economistul să conducă dezvoltarea acelei părți din companie care gestionează crearea și creșterea pieței pentru soft-urile destinate managementului întreprinderilor și să se numească director general.

Deciziile ulterioare legate de strategie le vor lua împreună.

După primele şase luni întîlnirea de evaluare cu partenerii externi nu a fost deloc veselă. Ei au constatat că majoritatea persoanelor pe care WiCa încercase să le angajeze demisionau încă înainte de finalizarea perioadei de probă. Mai mult, cînd au încercat un dialog cu angajaţii mai vechi, care urmau să asiste marile companii în implementarea produselor lor, n-au prea avut succes. Aceştia au arătat o tehnică ieşită din comun şi o înţelegere deplină a produselor pe care aveau să le gestioneze, dar după aceasta au început să fie mai atenţi doar la monitoarele şi tastaturile lor. Aveau stabilită o întîlnire cu programatorul care urma să se ocupe de cel mai sofisticat produs, dar acesta a întîrziat trei ore, declarând nonşalant când a apărut răvăşit la birou, că nu reuşise să se trezească decât după prânz.

Persoana care se ocupase de lansarea firmei şi parteneriatului în România, extrem de agreată la recrutare de partenerii din străinătate, demisionase. După ce strategia de marketing îi fusese acceptată, practic nu se putea executa nimic din ea pentru că acţionariatul refuza să îşi asume costurile, în pofida faptului că pe nişte proiecte foarte bine argumentate, ale căror beneficii se evidenţiau clar, puteau uşor obţine sprijin financiar nerambursabil de la parteneri – mai exact, de unul din acţionari, directorul general.

Tot el a decis că, din considerente de cost, îşi va asuma managementul financiar, al vânzărilor şi al resurselor umane – în fond, nu era mare lucru.

Climat competitiv:

Extrem! Este o piaţă în care, de la o zi la alta, apar fie integratori sau dezvoltatori de software care oferă cele mai noi şi tentante soluţii.

Alte informaţii:

Nici unul din angajaţii sau acţionarii firmei nu are pregătire managerială – de fapt, nimeni nu s-a gîndit că ar fi nevoie de aşa ceva, chiar dacă în cursul discuţiei de evaluare a activităţii partenerii străini au sugerat că aceasta ar fi o urgenţă.

Relaţia de afaceri cu partenerii străini presupune colectarea comenzilor de pe piaţa locală, trimiterea de comenzi on-line, primirea, livrarea, implementarea şi service-ul post-vânzare al soft-urilor, adică on-line business.

Chiar dacă aranjamentul biroului este făcut în maniera spaţiului deschis, angajaţii nu vorbesc între ei. Cantitatea de e-mail-uri venite fie de la top-management, fie de la colegi este de 30-40 pe zi. Acesta este şi motivul pentru care directorul general, cel de marketing şi cel de vânzări aveau programate întâlniri la aceeaşi oră, în aceeaşi încăpere, dar fiecare cu altă persoană, cu toate că la toate întîlnirile ar fi trebuit să participe toţi trei, conform directivelor directorului general.

Directorul de vânzări era o persoană care inovase, practic, piaţa video locală, propunînd unor producători soluţii care le-au crescut semnificativ profiturile. Totuşi, aici se simţea stînjenit: nu ştia nici o iotă despre software şi nici nu găsea pe cineva care să îi prezinte produsele într-un limbaj accesibil. Directorul general l-a sfătuit să aibă răbdare şi să înveţe singur, de pe site-ul companiei pe care o reprezentau, dar când rezultatele la vânzări nu fuseseră nici pe departe aliniate cu angajamentele

asumate contractual, acesta a căzut pradă crizei de nevi, insultându-și grav subordonatul (fost amic) și acuzându-l de incompetență.

Tema:

a. Aveți în continuare un set de funcțiuni de afaceri, care ar trebui să se regăsească în structura firmei. Sarcina dumneavoastră este să le numerotați pe cele vitale afacerii, în ordinea priorităților. Începeți cu cifra 1, pentru cel mai important departament. Plasați-vă numerele în căsuța din dreapta fiecărei funcțiuni.

Dacă vedeți ca utilă contractarea din exterior, nu ezitați să specificați.

Argumentați-vă pe scurt deciziile (maxim 200 cuvinte/paragraf).

Vînzări	❑	Financiar	❑
Marketing	❑	Aprovizionare	❑
Trade marketing	❑	Resurse umane (RU)	❑
Relații publice	❑	Tehnologia informației	❑
Logistică	❑	Cercetare – Dezvoltare	❑

b. Aveți în continuare un set de politici de resurse umane. Sarcina dumneavoastră este să le numerotați pe cele vitale afacerii, în ordinea priorităților. Începeți cu cifra 1, pentru politica prioritară. Plasați-vă numerele în căsuța din dreapta fiecăreia.

Dacă vedeți ca inutilă dezvoltarea vreuneia dintre ele, nu ezitați să specificați.

Argumentați-vă pe scurt deciziile (maxim 100 cuvinte/paragraf).

POLITICA de RU	PRIORITATEA	ARGUMENTUL
Ierarhie		
Definirea posturilor		
Recrutare		
Selecţie		
Salarizare		
Beneficii		
Disciplină		
Relaţii cu angajaţii		
Relaţii cu sindicatele		
Evaluarea performanţei		
Comunicare internă		
Dezvoltare		
Instruire		
Fidelizare		
Plecare din firmă		
Administraţie		

c. Aveți în continuare un set de formulare și documente utilizate de o bună parte din departamentele de resurse umane. Sarcina dumneavoastră este să le numerotați pe cele vitale afacerii, în ordinea priorităților. Începeți cu cifra 1, pentru documentele prioritare. Plasați-vă numerele în căsuța din dreapta fiecăreia. Dacă observați inutilitatea vreunuia, treceți în dreptul lui cifra 0. Precizați în maxim 8 cuvinte beneficiul adus de fiecare document.

DOCUMENT	PRIORITATE	BENEFICIU
Scrisoare de ofertă	❏	
Contract individual de muncă	❏	
Manualul angajatului	❏	
Regulament de ordine interioară	❏	
Plan de acomodare cu organizaţia	❏	
Directive pentru conducerea în siguranţă a maşinilor companiei	❏	
Specificaţia postului	❏	
Profilul psihologic al angajatului	❏	
Fişa nivelurilor de salarizare a angajatului	❏	
Fişa personală a angajatului	❏	
Fişa nevoilor de instruire ale angajatului	❏	
Planul de dezvoltare personală	❏	
Fişă de evaluare a performanţei individuale	❏	
Fişa cursurilor parcurse de angajat	❏	
Plan individual de beneficii	❏	
Angajament individual de respectare a normelor din Regulamentul intern	❏	
Condica de prezenţă	❏	
Formular final (la plecarea din organizaţie)	❏	
Fişa abaterilor individuale şi a sancţiunilor	❏	

Bibliografie

1. Allaire Yvan, Mihaela Fârșirotu, *L'Entreprise stratégique: penser la stratégie*, Gaëtan Morin Éditeur, Quebec, 1993.

2. Cameron S. Kim, Robert I. Sutton, David A. Whetten, *Readings in Organizational Decline, Frameworks, Research and Prescriptions*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A Subsidiary of Harper & Row, Publishers, Inc., 1998.

3. Cascio F. Wayne, *Managing Human Resources*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, 1989.

4. Chișu Ana Viorica, *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de editură IRECSON, Bucuresti, 2002.

5. Cribbin J. James, *Le leadership*, Les Éditions de l' homme, Montréal, 1986.

6. Cojocaru Adrian, *Managementul schimbării orgnizaționale*, Note de curs, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy", Şcoala Națională de Studii Politice și Administrative, București, 2003.

7. Decker Jean François, *Réussir son développement personnel et professionnel*, Éditions d'Organisation, Paris, 1989.

8. Desmarteau Robert, *Comprendre son organisation et modeler une stratégie*, Note de curs, Şcoala universitară de vară, Ascona, 1997.

9. Dessler Gary, *Human Resource Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, 2003.

10. Devillard Olivier, *Coacher*, *Efficacité personnelle et performance collective,* Dunod, Paris, 2001.

11. Drăghici Mihaela Monica, *Indicatori pe piața muncii*, http://universulenergiei.educatia.ro/documente/revista/piata_fortei_de_munca.pdf

12. Duncan W. Jack, J. W., *Les grandes idéees du management*, Afnor, Paris, 1990.

13. Gómez-Mejía R. Luis, Balkin B. David, Cardy L. Robert, *Managing Human Resources*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988.

14. Lefter Viorel, Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti, 1995.

15. Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, Bucureşti, 1998.

16. Martory Bernard, Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2001.

17. Mathis L. Robert, Nica C. Panaite, Rusu Costache, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.

18. Moyson Roger, *Le coaching, Développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck et Lacier, Bruxelles, 2001.

19. Pichault François, Jean Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, Paris, 2000.

20. Piolle Jean-Marie, *Valoriser les compétences*, *Un levier pour l'entreprise*, Édition EMS, Colombelles, 2001.

21. Roux-Dufort Christopphe, G*érer et décider en situation de crise*, Dunod, Paris, 2000.

22. Sadler Tony, *Human Resourse Management*, *Developing a Strategic Approach*, Kogan Page Limited, London, 1995.

23. Schuler S. Randall., Huber L.Vandra, *Personnel and Human Resource Management*, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis, 1993.

24. Wayne R. Mondy, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, *Human Resouce Management*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

4

Proiectarea, analiza şi evoluţia posturilor

După parcurgerea acestui capitol veți dobândi cunoștințe legate de:
– proiectarea posturilor (obiective, sarcini, competențe, responsabilități);
– variantele de proiectare a posturilor;
– definirea posturilor;
– analiza posturilor și metodele de analiză;
– descrierea posturilor (identificarea, definirea sumară, sarcinile de efectuat și cerințele, respectiv specificarea posturilor);
– normele cerute pentru elaborarea fișei postului;
– evaluarea posturilor.

4.1. Definiţii şi concepte

Postul reprezintă componenta primară a structurii organizatorice și funcționale a unei organizații (Manolescu, 1998, p.128). Gruparea posturilor conduce la realizarea structurilor numite, după caz: colective, ateliere, birouri, servicii, secții, departamente, direcții și direcții generale.

Postul poate fi definit ca fiind un grup de poziții sau situații identice în privința sarcinilor lor principale sau un grup de poziții similare privind sarcinile și îndatoririle (Peretti, 2001, pp. 50-51); el reprezintă ansamblul sarcinilor, activităților și responsabilităților care presupun un anumit grad de calificare școlară (universitară) și profesională (Mathis, 1997, p. 60).

Pentru individ, postul reprezintă suma activităților pe care acesta trebuie să le presteze în coordonate spațiale și de timp determinate**.** Ca urmare a efectuării în condiții contractuale a sarcinilor postului, indivizii sunt salarizați. Postul este important pentru fiecare salariat pentru că-i determină standardul de viață, așezarea domiciliului, status-ul, precum și recunoașterea de sine și de către ceilalți. Experiența managerială în domeniul resurselor umane a demonstrat că performanțele organizației pot fi asigurate pe termen lung, dacă fiecare post este atractiv; motivarea salariaților, nu neapărat prin majorări salariale, este mijlocul prin care organizația își asigură capacitatea de producție, de inovare și de dezvoltare.

Postul este important pentru organizaţie pentru că este „vehicolul“ cu ajutorul căruia sunt realizate obiectivele muncii (Wayne Cascio, 1989, p. 115).

Funcţia: ansamblul sarcinilor corespunzătoare unui rol într-un sistem de muncă.

Ocupaţia (pentru individ): ansamblul funcţiilor încredinţate parţial sau integral unui salariat.

Ocupaţia (în general) – grup de posturi similare care se regăsesc în diferite organizaţii la momente diferite (inginer, vânzător). Termenul ocupaţie este mai cuprinzător decât termenul post – *job* (Wayne Cascio, 1989, p.119).

Ca urmare, putem afirma că, pe baza definiţiilor de mai sus,

$$postul = ocupaţia + locaţia$$

Meseria: ansamblul cunoştinţelor profesionale şi competenţelor care permit unui salariat să ocupe un post.

Tabelul 4.1.

Elementele de bază ale postului (adaptare după Manolescu, 1998, p. 131)	
Obiective	Standarde de calitate
Sarcini (repetitive sau variate)	Interdependenţă internă şi externă
Metode de lucru	Autoritate
Tehnologie şi tehnici	Responsabilităţi
Timpi, ritm, frecvenţe şi secvenţialitate	Mijloace de control şi evaluare

Wayne Cascio (1989, p. 119) are în vedere următoarele definiţii care le completează pe cele deja prezentate:

Sarcina – activitate distinctă îndeplinită pentru un scop concret (a realiza cu ajutorul programului Excel un tabel cu preţurile unor mărfuri, de exemplu); în limba engleză – *task*.

Datoria – suma unor sarcini de realizat pentru un lucrător (a realiza analize de preţ utilizând date multiple, de exemplu); este înţelesul termenului *duty* din limba engleză.

Postul (*job* – în limba engleză) – una sau mai multe datorii de îndeplinit într-un timp dat (director de marketing, de exemplu).

Cariera – succesiunea posturilor şi/sau ocupaţiilor pe care un individ le ocupă de-a lungul timpului.

În limba română termenii „post“ sau „serviciu“ se referă la suma activităţilor de efectuat, iar „funcţia“ este titulatura angajatului (contabil, şef de gară, redactor).

Dezvoltată de Richard Hackman şi Greg Oldham (*apud* Luis R. Gómez-Mejía *et al.*, 1988., pp. 58-59), *teoria caracteristicilor postului* aduce clarificări privind influenţa acestora asupra motivării personalului. În opinia autorilor, caracteristile de bază ale postului pot avea efecte psihologice semnificative care conduc la implicare şi la performanţă. Acestea sunt prezentate în cele ce urmează.

Varietatea sarcinilor. Se consideră că posturile care presupun activităţi variate sunt foarte atractive şi conduc la o motivare pozitivă.

Identitatea postului. Posturile în care se iniţiază şi se finalizează activităţi care au ca rezultat obţinerea de bunuri şi de servicii finite sunt cele care conduc la satisfacţii profesionale importante în comparaţie cu posturile care contribuie doar la realizarea lor.

Semnificaţia postului – recunoaşterea importanţei muncii respective atât în interiorul cât şi în exteriorul organizaţiei.

Autonomia. Factorii cu impact asupra comportamentului lucrătorilor sunt: programul flexibil (*flex-time*), libertatea de adoptare a deciziei şi organizarea muncii fără constrângeri.

Feedback-ul. Salariaţii cărora li se comunică sistematic rezultatele muncii lor sunt mai motivaţi şi se implică în dezvoltarea organizaţiei.

În plus, recunoaşterea valorii şi a experienţei muncii, recunoaşterea formală şi informală a responsabilităţii pe care o exercită, precum şi a rezultatelor obţinute de salariaţi le creează acestora starea propice pentru performanţă, limitează abandonul şi absenteismul.

4.2. Proiectarea posturilor

Cu referire la posturi se pot pune numeroase întrebări:

Câte posturi sunt necesare într-o organizaţie?

Ce rol şi ce obiectiv are fiecare post?

Care trebuie să fie şi care este conţinutul specific postului?

Care este relaţia funcţională dintre posturi?

Cum se comunică între posturi?

Care sunt calificările necesare ocupării fiecărui post?

Cum poate fi evaluată eficacitatea fiecărui post?

Capitolul de faţă încearcă să arate cum pot fi găsite răspunsurile la acest gen de întrebări.

La proiectarea posturilor trebuie să fie luate în considerare atât variabilele mediului exterior organizaţiei (competitorii, gradul de pregătire a populaţie active şi disponibile, nivelul dezvoltării tehnologice etc.) cât şi variabilele mediului interior (strategia privind resursele umane, politica de dezvoltare şi resursele organizaţiei).

Toate teoriile motivaţionale arată că posturile pot fi proiectate astfel încât să conducă la creşterea performanţei şi motivării (Luis R. Gómez-Mejía *et al.*, 1988, pp. 59-61).

Proiectarea postului este procesul care permite organizarea muncii în conformitate cu sarcinile şi cerinţele atribuite unui post.

Factorii de care se ţine seama la proiectarea postului sunt:

a) Continuitatea muncii. Postul are mărimi de intrare, precum şi procese şi mărimi de ieşire, care se îndreaptă către alte posturi. Fluxul materialelor şi infor-

mațiilor trebuie să se afle într-o înlănțuire logică. Nu sunt permise stagnări, întreruperi sau suprapuneri ale fazelor de lucru. Calitatea bunurilor sau serviciilor realizate într-un post se regăsește, cu efecte pozitive sau negative, la postul care le preia.

b) Strategia organizației și structura adecvată strategiei. De exemplu, o puternică diviziune a muncii cu secvențe simple și înguste conduce la o structură birocratică, care trebuie administrată cu acuratețe pentru a fi eficientă.

Proiectarea posturilor este activitatea managerială de atribuire a obiectivelor și sarcinilor, precum și a competențelor și responsabilităților pe care și le vor asuma titularii acestora.

Obiectivele postului sunt țintele de atins prin activitățile care se derulează în cadrul acestuia și reprezintă motivația care a stat la baza înființării postului.

În raport cu anvergura lor, obiectivele pot fi punctuale, limitate și largi.

După factorul timp, obiectivele sunt apropiate, de medie și de lungă durată (cvasipermanente). Obiectivele de durată medie sunt numite și tactice, iar cele cu bătaie lungă de timp au caracter strategic.

Sarcinile postului sunt activitățile concrete, anticipate sau nu, care urmează a se produce în perioade de timp determinate sau previzibile; acestea sunt periodice, cvasiperiodice sau aleatoare.

Caracteristicile sarcinilor posturilor sunt conforme cu tipurile obiectivelor care trebuie atinse. Legătura cauzală, liniară, dintre obiective și sarcini este schematizată în Figura 4.1. a). Legătura cauzală de tip neliniar între obiective și sarcini (Figura 4.1. b) este întâlnită în organizațiile mari, care dovedesc o mare flexibilitate managerială în ceea ce privește organizația și personalul acesteia.

Este posibil ca proiectarea posturilor să conducă la o suprapunere parțială a sarcinilor (activităților) prevăzute pentru posturi care vizează realizarea aceluiași obiectiv; schema din Figura 4.2. a) sugerează o asemenea situație. De asemenea, este posibil ca, printr-o greșită proiectare a posturilor să existe activități care nu revin niciunui post – Figura 4.2. b). Suprapunerea parțială a sarcinilor pentru unele dintre posturi are dezavantaje evidente: neefectuarea acestora, efectuarea sarcinilor în paralel de către doi angajați, disconfortul creat de confuzia privind atribuțiile și disiparea responsabilităților. Cazul existenței unor secvențe de activități neacoperite cu personal reprezintă o gravă greșeală de proiectare a posturilor.

Competențele postului se referă la natura problemelor asupra cărora salariatul poate lua decizii și la limitele în care poate desfășura activități hotărând, de exemplu, asupra succesiunii, tempoului și duratei unora dintre acestea. Competențele implică aspectele: autorizare, autoritate profesională și putere de decizie.

Responsabilitatea este obligația salariaților de a asigura calitatea și cantitatea produselor și serviciilor pentru care s-au angajat și de a respecta termenele la care vor fi îndeplinite activitățile corespunzătoare postului. Managerii departamentului de resurse umane trebuie să aplice sistematic și fără discriminare principiul responsabilizării fiecărui salariat, indiferent de poziția pe care o ocupă pe scara ierarhică

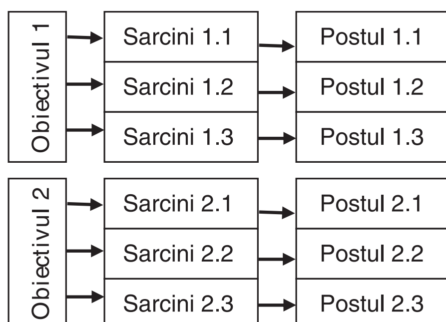


Figura 4.1. a) Posturi simple

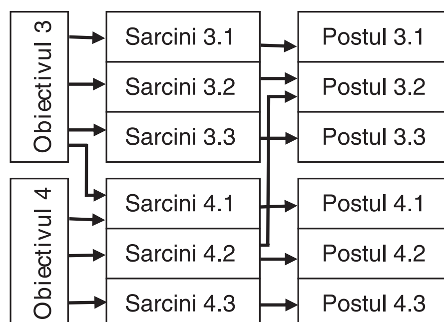


Figura 4.1. b) Posturi complexe

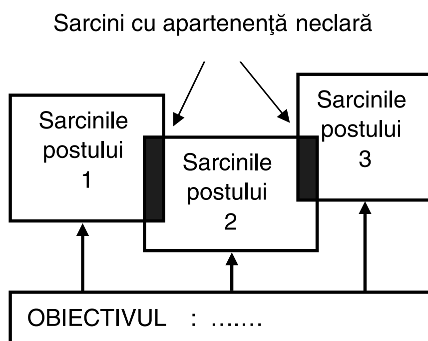


Figura 4.2. a) Posturi redundante

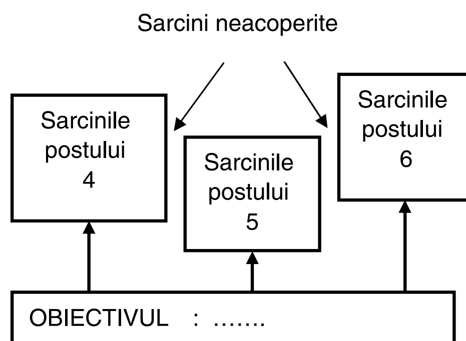


Figura 4.2. b) Sarcinin neacoperite

a organizației, pentru că este unul dintre cele mai importante mijloace pentru motivarea și evaluarea salariaților.

Este de remarcat că supradimensionarea responsabilității poate conduce la o atitudine autoritară subiectivă, iar lipsa responsabilizării poate conduce, de regulă, la neimplicare, absenteism sau abandon.

Proiectarea posturilor se realizează în regim dinamic și, în acest proces, managementul resurselor umane trebuie să aibă în vedere interacțiunea dintre post și salariat.

Variante de proiectare a posturilor

1. Activități simple

Activitățile sunt împărțite în secvențe scurte și simple, repetitive sau nu, astfel încât să se asigure maximum de eficiență și eficacitate. Asigurarea continuității muncii presupune o planificare riguroasă și o logistică adecvată pentru conjugarea rezultatelor intermediare ale muncii. Metoda este recomandată cu precădere pentru realizarea produselor standardizate sau pentru domenii care nu sunt afectate de schimbările mediului economic. Posturile astfel proiectate nu sunt atractive, nu motivează și pot duce la absenteism. Salariații care ocupă astfel de posturi au dificultăți în a cunoaște adevărata semnificație și valoare a muncii lor și pot considera că ei nu reprezintă decât simpli „pioni".

2. Posturi cu activități variate

Efectele negative pe care posturile simple le determină nu se mai regăsesc la posturile cu activități multiple, variate, bogate în conținut și lipsite de repetitivitate. Lucrătorilor acestor posturi li se cer calități deosebite: competență înaltă, creativitate, spirit de ințiativă și responsabilitate adecvată. Pentru aceștia munca nu este prea obositoare, iar stresul atinge pentru ei doar nivelul care asigură performanța.

3. Rotirea pe posturi

Activitatea predominantă sau stereotipă care revine unui salariat poate alterna cu o alta – atractivă; astfel, se creează condițiile pentru evitarea oboselii și scăderii calității muncii.

4. Posturi cu activități integrate

Pentru lucrători capabili, implicați și cu experiență se pot proiecta posturi în care se derulează câte un set întreg de activități, rezultând produse sau servicii finite. Aceștia își vor asuma responsabilitatea organizării, desfășurării și calității întregului proces. Motivația dată de aceste posturi este semnificativă, iar gradul de implicare atinge cote superioare. Posturile cu activități integrate conferă autonomie, prestigiu și satisfacție.

5. Posturi pentru echipe de lucru

Echipele respective vor fi împuternicite să decidă asupra organizării și desfășurării întregii activități și vor prelua responsabilitatea muncii lor. Avantajele muncii în echipă sunt importante: motivare înaltă, conjugarea competențelor, formare și perfecționare continuă, autonomie și altele. Proiectarea posturilor în această manieră este caracteristică organizațiilor cu structuri aplatizate – cu puține niveluri ierarhice – la care descentralizarea este principiul cheie de acțiune.

6. Posturi cu ocupare alternativă

Este vorba despre posturi ocupate de persoane care se află pentru anumite perioade din zi acasă, pentru îngrijirea copiilor lor sau membrilor bolnavi ai familiilor lor. Pregătirea suplinitorilor trebuie să fie egală cu cea a titularilor posturilor respective, dar motivația lor este diferită. Planificarea activității pe aceste posturi trebuie să țină cont de discontinuitatea prilejuită de actul predării-primirii sarcinilor și responsabilităților. Se estimează, de exemplu, că în Franța 20% dintre lucrători

ocupă posturi din această categorie, în Marea Britanie 30%, iar în Spania circa 70% (Luis R. Gómez-Mejía *et al.*, 1988, p. 72).

7. Posturi pentru sezonieri

Sunt posturi suplimentare pentru perioade de vârf de activitate. Sarcinile și cerințele acestor posturi sunt aceleași cu ale celor permanente, diferența fiind că activitățile sunt prevăzute pentru durată determinată.

8. Posturi part-time

Sunt posturi pentru activități care nu se desfășoară pe toată durata zilei sau pentru că există persoane care nu pot munci câte 8 ore pe zi. Studenții, de exemplu, au prilejul ca, ocupând aceste posturi, să capete experiență, pregătindu-și debutul în carieră.

4.3. Definirea posturilor

4.3.1. Concepte

Definirea posturilor se bazează pe activitatea de proiectare a obiectivelor, sarcinilor, competențelor și resonsabilităților salariaților care și le vor asuma (Manolescu, 1998, p. 129).

Definirea unui post cuprinde analiza, descrierea și evaluarea acestuia. (Mathis, 1997, p. 60).

Sarcina definirii posturilor revine managerilor organizației atât la înființarea acesteia, precum și în perioadele de schimbare organizațională.

Premisele care permit definirea unor posturi noi sunt:
– necesitatea atingerii obiectivelor de viitor;
– necesitatea realizării unor activități de factură nouă pentru organizație;
– nevoia de restructurare a organizației.

Acestor premise le pot fi asociate întrebările:
– Care sunt motivele majore care justifică definirea a noi posturi?
– Câte posturi noi sunt necesare?
– Care trebuie să fie configurația noilor posturi?
– Ce resurse materiale și financiare trebuie alocate noilor posturi?

Definirea posturilor este un proces continuu și participativ în care sunt implicate toate departamentele organizației. Procesul de definire a posturilor are o dinamicitate ridicată pentru că este condiționat de evoluția organizației și de noile cerințe tehnologice. În mod firesc, când se restructurează, organizația definește mai puține posturi decât sunt necesare, pentru a nu se înregistra eșecuri majore, urmând ca fluctuațiile favorabile sau nefavorabile să conducă la redimensionarea structurii și efectivului de personal.

4.3.2. Analiza posturilor

Analiza posturilor este activitatea managerială de studiere și evaluare permanentă a obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților aferente, fără a ține cont de caracteristicile profesionale și comportamentale ale persoanelor care le ocupă. Procesul mai cuprinde identificarea caracteristicilor personale ale celor care vor ocupa posturile respective: educație, experiență, cunoștințe, competențe, calificări necesare, îndemânare, abilități sau dexterități. De asemenea, este un proces de căutare sistematică a informațiilor despre condițiile de lucru și de ocupare. Analiza posturilor servește nemijlocit procesului de luare a deciziilor privind activitățile acelui post.

Informațiile privind posturile se referă și la durata activităților care se desfășoară – fapt care permite anticiparea discontinuităților și interferențelor, precum și a situațiilor de risc.

Analiza posturilor poate pune în evidență aspecte legate de apariția bolilor profesionale și de eventualul risc de poluare a mediului.

Analiza posturilor presupune identificarea tuturor informațiilor privind: activitățile zilnice periodice sau aleatoare, conexiunile cu alte posturi, mijloacele de comunicare, salarizarea și alte facilități, condițiile de lucru etc.

Aceste date sunt supuse permanent schimbărilor, astfel încât analiza posturilor se constituie ca activitate periodică.

Postul trebuie analizat la momentul și în împrejurările date; pe de altă parte, nu este relevantă evaluarea postului prin prisma persoanei care îl ocupă, ci doar în ceea ce privește conținutul acestuia. În același scop, este necesar ca titularii posturilor evaluate să fie reprezentativi și să aibă experiență pe posturile respective. Acestora trebuie să li se explice că analiza este făcută în scopul optimizării activităților caracteristice și nu vizează evaluarea performanței lor; altfel, salariații vor fi stingheriți și vor compromite sau denatura procesul.

Analiza postului urmărește stabilirea aspectelor lui caracteristice, după cum urmează:

a) denumirea postului și a funcției aferente;

b) denumirea postului ierarhic superior și a funcției aferente;

c) obiectivele directe și indirecte pentru a se confirma necesitatea existenței lui;

d) activitățile principale și activitățile secundare descrise calitativ și cantitativ pentru a răspunde la întrebările: ce, cum, unde, cu ce, cât;

e) calendarul activităților;

f) tehnologiile, echipamentele și alte resurse utilizate;

g) relațiile și mijloacele de comunicare cu alte posturi;

h) mijloacele de autoevaluare și de evaluare a rezultatelor activităților planificate pentru post;

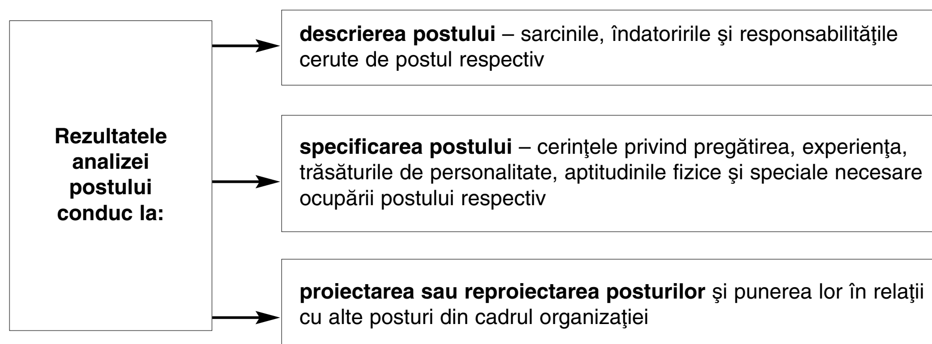
i) condițiile de muncă (program, loc, timp);

j) cerințele postului: pregătirea, aptitudinile, experiența anterioară;

k) limitele de competență, responsabilitățile, gradul de confidențialitate cerut pentru activitățile și informațiile aferente postului și nivelul până la care se pot lua decizii, precum și marja de eroare acceptată;

l) salarizarea, bonificațiile și alte facilități acordate, corelate cu rezultatele obținute.

Se recomandă ca analiza postului să fie efectuată de specialiști în managementul organizației și al resurselor umane, în psihologia muncii și ergonomie; echipa este completată cu șeful departamentului în care este integrat postul. Menționăm că ergonomia reprezintă domeniul interdisciplinar (sociologie, psihologie, fiziologie, medicina muncii – inclusiv antropometria, științe economice, științe tehnice – inclusiv protecția muncii) care studiază condițiile de solicitare a omului în procesul muncii (Lefter, 1995, p. 161). Ergonomia permite asocierea caracteristicilor postului cu specificațiile postului (trăsături și caracteristici umane adecvate postului), adică permite personalizarea acestuia.



Analiza postului respectă principiile:

– se referă numai la ceea ce se face în realitate la locul de muncă analizat, nu la ceea ce ar trebui să se facă;

– se referă doar la activități și sarcini, nu la angajat.

Acest proces trebuie să conducă la aflarea utilității activităților postului și să descrie factorii implicați în muncă: materiale, relații și mediu.

Analiza postului nu este o activitate agreată de salariați pentru că este percepută ca având menirea să schimbe ordinea anterioară cu orice preț și, mai ales, să afecteze poziția și veniturile lor. De aceea, această activitate trebuie bine pregătită, inclusiv prin comunicarea adevăratelor rațiuni pentru care se desfășoară.

Analiza postului este procesul de descriere a caracteristicilor esențiale ale unui post, informații prin care acesta se diferențiază de un altul: a) activitățile procesului de muncă; b) activitățile legate de post (proceduri, procese) și caracteristicile legate de angajat (modele de comportament uman și cerințele personale pentru cel care ocupă postul respectiv); c) echipamentul folosit în cadrul muncii; d) elementele și procesele de legătură a postului cu altele (schimburi de materiale, servicii și informații); e) standardele de performanță și intervalul de timp necesar pen-

tru a îndeplini sarcinile aferente postului; f) contextul postului (condițiile fizice, programul de muncă, mediul social și organizațional); g) cerințele de personal (cunoștințele și abilitățile cerute de post, nivelul de educație, pregătire și experiență, aptitudinile, dexteritățile și trăsăturile de personalitate). Acest proces este necesar pentru că permite elaborarea sistemului de remunerare în condiții de echitate și, în plus, servește direct recrutării și selecției de personal, evaluării performanțelor, stabilirii sistemelor de salarizare și nevoilor de perfecționare profesională (Figura 4.3. după Dessler, 2003, p. 61).

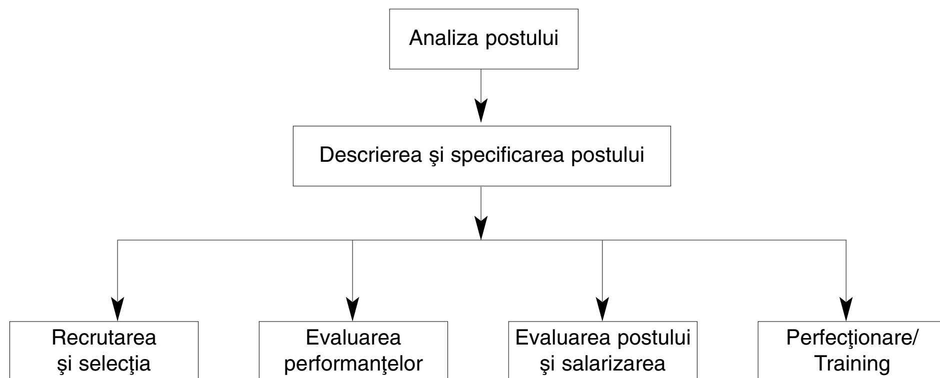


Figura 4.3. Contextul analizei posturilor

Analiza posturilor este o activitate importantă din următoarele motive (Schuler, Huber, 1993, pp. 153-154):

– îi ajută pe șefii departamentelor și pe subalternii lor – titulari ai posturilor – să cunoască în aprofunzime sarcinile și responsabilitățile postului;
– servește ca ghid pentru salariații care optează pentru mutarea pe alte posturi;
– determină importanța factorului timp în activitățile postului;
– identifică adevăratele interdependențe și relațiile de muncă;
– conduce la eventuala schimbare a sistemului de management;
– conduce la determinarea valorii financiare a postului;
– servește la dezvoltarea carierei salariaților;
– identifică redundanțele legate de muncă;
– servește în mod direct prezentării posturilor vacante pentru recrutare.

Scopul analizei posturilor este complex: creșterea fluenței și eficacității muncii, studiul metodelor de muncă în vederea aplicării normelor ergonometriei, stabilirea standardelor și normelor de muncă și dezvoltarea altor activități de personal (recrutarea, selecția, evaluarea performanței salariaților și perfecționarea profesională).

Analiza poate duce la concluzia că unele dintre posturi sunt supraîncărcate și altele nu. Procesul de analiză are drept consecință elaborarea fișei postului.

Această analiză caută răspunsuri la întrebările: ce, de ce, când, în ce condiții, cu ce, cum etc. sau, mai concret:

– Care sunt activităţile care trebuie executate în decursul unei zile de lucru?
– Ce aptitudini şi ce calităţi trebuie sa aibă cel care ocupă postul?
– Munca se desfăşoară în condiţii de stres sau nu?
– Ce responsabilităţi implică postul?

Informaţiile asupra caracteristicilor postului ajută la identificarea persoanei care ar putea ocupa postul respectiv.

Etapele analizei postului:
– definirea obiectivelor analizei
– alegerea metodelor de lucru
– identificarea postului
– strângerea informaţiilor
– descrierea atribuţiilor şi evidenţierea cerinţelor postului pentru ocupantul său
– stabilirea responsabilităţilor
– descrierea postului
– elaborarea fişei postului şi informarea salariaţilor privind rezultatele procesului.

Chestionar pentru analiza postului (exemplu)

1. Generalităţi
– Care este numele postului pe care îl ocupaţi?
– Cui îi sunteţi subordonat?
– Cui raportaţi asupra activităţii desfăşurate?
– Care sunt subunităţile de care răspundeţi?
– Cine vă sunt subordonaţii?
– Care sunt atribuţiile subordonaţilor dumneavoastră?

2. Obiective
– Care este obiectivul activităţii postului dumneavoastră?
– Cum se regăseşte obiectivul respectiv în obiectivul general al organizaţiei?

3. Sarcini
– Care sunt activităţile pe care le aveţi de îndeplinit şi care este ordinea lor?
– Care este ordinea activităţilor după importanţa lor?
– Care sunt îndatoririle zilnice, periodice şi ocazionale?
– Cine vă transmite sarcinile?
– Cînd, cu ce frecvenţă şi cum vi se transmit sarcinile?
– Ce departamente sau posturi preiau bunurile, serviciile sau informaţiile pe care le produceţi?
– Care sunt duratele în care realizaţi sarcinile?

4. Mijloace şi condiţii
– Enumeraţi aparatele, dispozitivele, maşinile, echipamentele şi instrumentele pe care le folosiţi.
– Arătaţi în ce scop şi pe ce durată folosiţi mijloacele de mai sus.
– Care sunt mijloacele software pe care le folosiţi? Indicaţi frecvenţa şi scopul.
– În ce condiţii se desfăşoară munca dumneavoastră?
– Care sunt solicitările fizice, psihice şi intelectuale pe care le cere postul?

– Ce responsabilități aveți față de propria muncă, de resurse și de munca subordonaților dumneavoastră?

– Care sunt factorii de risc de care trebuie să țineți seama?

5. Contacte

– Care sunt departamentele și persoanele cu care sunteți în legătură în procesul muncii?

– Care este frecvența contactelor interne și care sunt exigențele legate de acestea?

– Cu ce entități exterioare organizației aveți contacte?

– Care este frecvența contactelor externe și care sunt exigențele legate de acestea?

– Care sunt problemele dificile legate de contactele menționate?

6. Evaluare și efecte

– Cine, când și cum controlează activitatea dumneavoastră?

– Cu cine vă consultați atunci când aveți o problemă cu caracter de noutate?

– Care sunt limitele autorității pe care sunteți abilitat să o exercitați?

– Cine este autorizat să vă îndrume munca?

– Aveți libertatea de opțiune asupra procedeelor sau soluțiilor de urmat?

– Care sunt limitele impuse în ceea ce privește luarea deciziei?

7. Cerințe

– Ce pregătire este necesară pentru a realiza ceea ce se cere pe postul dumneavoastră?

– Ce experiență este necesară pentru ocuparea postului?

– Ce calități trebuie să aibă titularul postului pe care-l ocupați?

4.3.3. Metode de analiză a posturilor

Metodele de analiză a postului sunt: analiza documentelor, observarea, autoevaluarea sau jurnalul, interviul, chestionarul de analiză a postului, chestionare specializate, analiza incidentelor critice și procedeele grafice. Pentru a fi cuprinzătoare, analiza postului trebuie realizată prin mai multe metode; una singură poate duce la concluzii parțiale sau chiar eronate. Cea mai frecventă combinație de metode de analiză este binomul observație-interviu.

Aplicarea metodelor prezentate conduce la o evaluare obiectivă, dacă este realizată de profesioniști. Dată fiind diversitatea lor, nu există rețete unice de analiză a posturilor; aplicarea mai multor metode de investigare se face obligatoriu înaintea restructurării firmei, dar și atunci când, deși firma are asigurat segmentul de piață pentru desfacerea produselor și serviciilor sale, cantitatea sau calitatea acestora este nesatisfăcătoare. Analiza posturilor pune în evidență aspectele critice pentru organizație și cauzele care conduc la neîndeplinirea sarcinilor la termenele stabilite.

Metodele folosite în analiza posturilor sunt prezentate în Tabelul 4.2. (adaptare după Mathis, 1997, p. 62).

Tabelul 4.2.

METODA	PERSOANELE IMPLICATE	COMENTARII
Analiza documentelor, inclusiv a organigramei şi a regulamentului de organizare şi funcţionare – ROF	Analiştii, alţi specialişti, reprezentanţi ai departamentului de resurse umane, şeful compartimentului în care este încadrat postul	Documentele se referă la intrările şi la ieşirile de materiale, echipamente, servicii, resurse financiare, productivitate ş.a. Metoda presupune arhivarea tuturor documentelor referitoare la postul analizat.
Observarea	Analiştii şi titularul postului	Cu sau fără avizarea salariatului este observată activitatea acestuia la intervale semnificative de timp.
Autoevaluarea sau jurnalul	Titularul postului	Angajatului i se cere un raport scris privind caracteristicile postului, fără a i se impune un standard; metoda reprezintă şi mijlocul pentru evaluarea persoanei care ocupă postul respectiv, dar aplicarea ei în mod unilateral poate conduce la informaţii eronate datorită supraevaluării.
Interviul individual	Analistul postului şi salariatul	Se desfăşoară în absenţa şefului direct; este structurat pe aspectele legate de activităţile caracteristice, conexiuni, mijloace, resurse, surse de disconfort.
Interviul colectiv	Analiştii şi salariaţii	Se desfăşoară în absenţa şefului direct. Poate fi dublat de interviul luat în prezenţa şefului direct; sunt reluate aspectele de la interviul individual, pentru obiectivarea datelor.
Chestionarul de analiză/evaluare a postului	Analistul postului şi salariatul	Chestionarul este structurat pe aspecte privind: obiectivele, sarcinile, competenţele şi responsabilităţile postului, precum şi pe specificitatea acestuia.
Chestionare specializate	Analiştii, economişti, specialişti în ergonomie, psihologie, managerul compartimentului şi angajatul	Se urmăreşte clarificarea unor aspecte caracteristice postului sau domeniului de activitate.
Analiza incidentelor critice	Analiştii, lideri ai sindicatelor, manageri, specialişti în medicina muncii ş.a.	Metoda presupune o evidenţă clară a tuturor activităţilor desfăşurate în unitatea în care se află postul; se pun în evidenţă situaţiile care conduc la stagnări, erori, accidente de muncă ş.a.
Procedee grafice	Analiştii şi managerii	Activităţile sunt reprezentate grafic în simultaneitatea sau în succesiunea lor; metoda permite identificarea secvenţelor care împiedică desfăşurarea cursivă a muncii. Metoda se utilizează în special pentru activităţi tehnice, dar şi pentru altele, predominant practice.

1. *Analiza documentelor*

Este vorba de studierea oricărui document care are legătură cu postul. Aceste informaţii reprezintă punctul de plecare al viitoarei analize.

2. *Observarea*

Prin observare sunt puse în evidenţă activităţile care se desfăşoară pe post în dinamicitatea lor firească, sunt evidenţiate relaţiile dintre participanţi, factorii care condiţionează derularea activităţilor, factorii de risc, condiţiile de muncă şi sursele de disconfort fizic sau psihic, suprapunerea sau inconsistenţa unor activităţi, precum şi cauzele care induc stări confuze etc. În urma fiecărei sesiuni de observare se întocmeşte un raport care se pune în legătură cu cele referitoare la posturile conexe.

Analistul observă activitatea persoanei care ocupă postul analizat, fără a se interfera cu aceasta. Pentru a prelucra mai bine informaţiile şi pentru acurateţe, observarea este înregistrată. Acest procedeu nu se poate aplica în cazul posturilor noi şi nici în cazul în care titularii lor efectuează preponderent o muncă intelectuală. Uneori informaţiile pot fi neconcludente, pentru că se observă modul în care ocupantul postului îşi desfăşoară activitatea – aspect pur subiectiv şi personal – şi nu activităţile în sine.

Avantajul metodei este faptul că analistul vede direct cum se desfăşoară activităţile postului, surprinzând aspecte care nu pot fi descrise cu acurateţe. În plus, metoda este directă, facilă şi prezintă omogenitatea grilelor de analiză.

Pentru a fi eficientă, observarea trebuie făcută după consultarea instrucţiunilor şi manualelor pe care însuşi lucrătorul le utilizează.

Dezavantajele metodei sunt (Peretti, 2001, p. 53):

- necesită mult timp;
- este limitată la procesele scurte şi/sau repetitive;
- este posibilă interferenţa analist – lucrător, fapt care poate denatura procesul;
- apare stresul lucrătorului;
- poate să apară reticenţa lucrătorului aflat la post;
- nu poate pune în evidenţă procesele mentale, precum şi aspectele de creativitate pentru care lucrătorul poate opta.

3. *Interviul*

Interviul reprezintă una dintre metodele cele mai des utilizate pentru analiza posturilor, mai ales pentru activităţi care se derulează în timp îndelungat (posturi de dispecer, de exemplu) sau pentru care prezenţa observatorului nu poate fi asigurată (posturi de instalator în locuri inaccesibile sau posturi de realizator de programe TV, de exemplu).

Interviul poate fi structurat sau nestructurat. Analistul poate intervieva indivizi sau grupuri. Cele mai bune informaţii sunt oferite de interviul individual, dar acesta cere mai mult timp decât interviul de grup. Interviurile de grup nu oferă informaţii la fel de detaliate ca interviurile individuale, dar informaţiile obţinute sunt mai obiective. Se recomandă realizarea interviurilor individuale urmate de interviul de grup. Este evident că interviul de grup are un caracter stresant şi poate da naştere la conflicte intergrup.

După analiza documentelor legate de post se structurează interviul, urmărindu-se aflarea răspunsurilor la întrebările:

– Ce se face concret zilnic, săptămânal și lunar?
– Care sunt sarcinile majore și care sunt cele secundare?
– Cu ce instrumente, echipamente și mașini se lucrează?
– Care sunt relațiile funcționale și de subordonare?
– Care sunt responsabilitățile?
– Ce mijloace și ce standarde sunt folosite pentru evaluarea rezultatelor muncii?
– Ce studii sunt necesare pentru exercitarea atribuțiilor postului?
– Ce exigențe fizice, psihice, intelectuale și formative cer activitățile postului?
– Ce experiență profesională cere postul?
– Care sunt riscurile și constrângerile postului?
– Există aspecte la care nu ne-am referit, dar care au relevanță pentru dumneavoastră?

Pentru că răspunsurile la interviu sunt prompte, metoda este rapidă și conduce la informații semnificative. Gary Dessler (2003, p. 63) consideră că interviul este și prilejul cu care i se pot da salariatului informații în plus despre nevoia și importanța postului, dar și despre oportunitățile de promovare. Analiza poate duce la concluzia că postul a fost proiectat greșit, că unele sarcini nu sunt înlănțuite logic cu altele sau că responsabilitățile sunt atribuite nesatisfăcător. Ca și în cazul observării postului, din răspunsurile primite de la lucrător se poate stabili eventuala incompatibilitate a acestuia cu postul sau faptul că nu este instruit pentru a realiza sarcinile corespunzătoare acestuia. Menționăm că analiza postului nu se identifică cu evaluarea performanțelor salariatului (nu folosește aceleași mijloace și nu are aceleași scopuri), dar ocazia poate aduce informații și despre acest aspect. Totuși, dacă analiza postului vizează și conformitatea post – individ, acest aspect va fi adus la cunoștință salariatului.

Interviul individual are avantajul că, fiind condus de analiști, pune în evidență aspecte care nu au fost înregistrate în documente, care au scăpat observatorului sau care au fost prezentate denaturat în urma evaluării. Analistul trebuie să-l asigure pe salariat că scopul analizei postului, indiferent de metoda aplicată, nu se referă la verificarea activității persoanei, ci la ordonarea, simplificarea și la siguranța muncii.

Pentru departamentul de resurse umane, elaborarea structurii de interviu este o problemă dificilă și importantă, cu atât mai mult cu cât acestea sunt aplicații diferite pentru posturi extrem de diverse. Dezavantajul major al interviului este dat de subiectivismul și de reticența salariatului, care percepe că acțiunea poate duce la pierderea locului de muncă.

4. *Chestionarul de analiză/evaluare a postului* este varianta scrisă a interviurilor. Foarte concis, chestionarul corectează dezavantajele interviului, asigurând mai multă acuratețe datelor. Această metodă de investigare și obținere de informații despre postul vizat este rapidă și puțin costisitoare; informațiile primite de analiști în urma aplicării chestionarului trebuie coroborate cu cele obținute cu ocazia interviurilor.

Chestionarul de analiză a postului trebuie să cuprindă informațiile complete privind condițiile locului de muncă, pentru a permite ameliorarea acestora și pentru asigurarea securității muncii. În Tabelul 4.3. (Mathis, 1997, p. 68) sunt prezentați, ca exemplu, posibilii factori de evaluare (A – H) și criteriile cantitative și calitative care descriu condițiile de lucru. Fiecare criteriu este evaluat după o scară având 5 niveluri ergonomice de apreciere: nivelul 1 este cel mai favorabil, iar nivelul 5 cel mai defavorabil.

Chestionarele prezintă avantajul că orientează investigația, realizând o importantă economie de timp în raport cu interviurile. Alte avantaje ale utilizării chestionarelor: rigurozitatea alcătuirii lor permite surprinderea tuturor aspectelor muncii și posibilitatea prelucrării datelor obținute, în sistem centralizat, cu programe adecvate. În plus, dacă sunt mai multe posturi asemănătoare, chestionarul poate fi distribuit tuturor titularilor lor, obținânu-se mai multe informații, inclusiv prin compararea răspunsurilor obținute. Dezavantajul principal al metodei este dat de timpul îndelungat necesar elaborării chestionarelor diferite pentru posturi diferite.

Tabelul 4.3.

FACTORI			**CRITERII**
Denumire		Nr.	**Denumire**
Concepţia locului de muncă			Înălţime – Distanţă
			Intrări - Ieşiri
			Aglomerare – Accesibilitate
			Comenzi – Semnale
Factorul de securitate		A	Securitatea muncii
Factori ergonomici	Ambianţă fizică	B	Ambianţă termică
			Ambianţă sonoră
			Iluminat artificial
			Vibraţii
			Igiena atmosferică
			Aspectul postului
	Sarcină fizică	C	Poziţie principală
			Poziţie defavorabilă
			Efort de muncă
			Poziţie de muncă
			Efort de manipulare
			Poziţie în timpul manipulării
	Sarcină nervoasă	D	Operaţiuni mentale
			Nivel de atenţie
Factori psihologici şi sociologici	Autonomie	E	Individuală
			De grup
	Relaţii de muncă	F	Independente de muncă
			Dependendente de muncă
	Repetitivitate	G	Ciclică
	Conţinutul muncii	H	Potenţial
			Responsabilitate
			Interes faţă de muncă

Chestionarele structurate au la bază liste de întrebări care se referă la sarcini, atribuţii, timpi, conduită, responsabilităţi etc. Sunt cerute, de asemenea, date despre frecvenţa activităţilor, gradul lor de dificultate, importanţa muncii respective, despre relaţii şi comunicare, constrângeri şi altele.

În opinia lui Wayne Cascio (1989, p. 125), un chestionar structurat cuprinde capitolele:

a) mărimi de intrare (de unde şi cum obţine lucrătorul informaţii despre sarcinile care trebuie efectuate);

b) procese mentale (gândirea, planificarea şi implicarea);

c) mărimi de ieşire (activităţi fizice şi aparatura utilizată);

d) relaţii de muncă (cu superiorii, colegii şi subordonaţii);

e) contextul muncii (mediul fizic şi social).

5. *Jurnalul zilnic*. Pentru posturile bogate în conţinut, variate şi dificil de urmărit de către un observator, salaraţii care le ocupă ţin evidenţa activităţii lor, în scris, inserând date, timpi şi aspecte caracteristice.

6. *Metoda incidentelor critice*

Această metodă constă în studierea tuturor documentelor şi relatărilor despre fenomene aparte legate de un anumit post: anomalii, perturbări, abateri, erori, amânări de activităţi, percum şi lipsa sau insuficienţa resurselor – fenomene care au împiedicat ca sarcinile postului să fie realizate la timp şi în condiţiile stabilite iniţial.

Pentru fiecare incident se analizează cauzele, circumstanţele şi acţiunile lucrătorului aflat în situaţia respectivă şi, nu în ultimul rând, consecinţele evenimentului deosebit.

Sinteza incidentelor conduce la concluzii privind neajunsurile pe care însuşi postul le-a generat.

7. *Procedeele grafice* analizează desfăşurarea activităţilor în raport cu variabila timp. Un exemplu simplu de grafic om – maşină este cel al unui muncitor care deserveşte trei aparate identice – A 1, A 2 şi A 3, succesiv (Figura 4.4.). **T1** este timpul de lucru la aparatul A 1; **T2** reprezintă durata deplasării la aparatul A 2 ş.a.m.d. Pe scara timpului apare, prin însumare, durata totală de lucru activ şi durata totală de transfer **TN**.

Utilizând aceeaşi categorie a procedeelor grafice se pot urmări fluxurile de materiale şi cele informaţionale.

8. *Analiza funcţională*. Analistul şi angajatul alcătuiesc liste de sarcini atribuite postului. Fiecare sarcină trebuie astfel formulată încât să răspundă la întrebările: Cine execută? Ce acţiune îndeplineşte? Cu ce scop? Ce echipamente foloseşte? După ce reglementări se lucrează?

După ce sarcinile, responsabilităţile, conexiunile şi contextul sunt identificate, analistul le stabileşte complexitatea pe baza unor scale de măsură pentru domeniile:

– date – angajatul se raportează la date, informaţii şi fapte;

– oameni –interacţiunea angajatului cu colegii, superiorii şi clienţii;

– lucruri – interacţiunea cu maşinile şi echipamentele.

Analistul asistat de angajat urmează apoi să determine procentul în care cele trei domenii sunt prezente în activitatea specifică unui post. Nivelul de complexitate și procentajele oferă o descriere globală a postului.

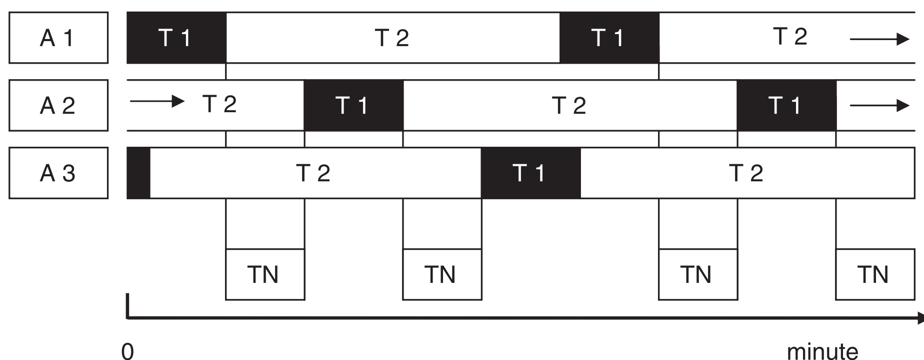


Figura 4.4. Activități paralele

4.3.4. Descrierea postului

Descrierea postului se bazează pe datele și concluziile rezultate în urma analizei postului și include lista principalelor sarcini și responsabilități. Aceasta constă în identificarea postului (poziție, rol, atribuții) și în specificarea postului – cerințele privind educația, trăsăturile comportamentale, experiența și aptitudinile (pregătirea generală, pregătirea de specialitate, abilitățile fizice și deprinderile intelectuale, experiența de muncă, nivelul competențelor profesionale și relaționale, capacitatea de a lucra în condiții de stres, atitudinea față de risc, capacitatea de a lucra în echipă etc.).

Descrierea postului cuprinde:
– identificarea postului;
– definirea sumară;
– sarcinile de efectuat;
– cerințe (specificarea postului) și minimul de calificări;
– observații generale.

Identificarea postului conține ansamblul informațiilor care servesc situării postului în organigrama organizației: numele postului, locația, numele analistului care a redactat documentul și data redactării acestuia. Denumirea postului nu trebuie să fie prea generală, ea va reflecta cât mai exact conținutul muncii respective.

Definirea sumară este ceea ce se prezintă de obicei în anunțurile ocazionate de recrutare (obiectivul general, principalele funcții și natura lor, precum și sarcinile principale).

Sarcinile de efectuat concretizează și completează activitățile cuprinse în definirea sumară. În această secțiune a descrierii postului sunt cuprinse: sarcinile principale și secundare în ordinea în care acestea apar, precum și sarcinile ocazionale și specifice. Pentru fiecare sarcină se indică modul în care trebuie dusă la îndeplinire și timpii care sunt prevăzuţi pentru fiecare activitate în parte. În această parte a documentului trebuie să se utilizeze verbe active (Mathis R., 1997, p. 70) cu înțeles clar. De exemplu, pentru un manager sunt folosite verbele: a planifica, a dezvolta, a coordona, a menține etc.

Cerințele (specificarea postului) și minimul de calificări. Secțiunea prevede cunoştințele tehnice, metodele, programele de calcul, abilitățile etc. și studiile pe care ocupantul postului trebuie să le aibă.

Rubrica *observații generale* cuprinde acele indicaţii care-l ajută pe lucrătorul care urmează să ocupe acel post la buna înțelegere a muncii în contextul în care aceasta este prevăzută să se desfășoare.

Un exemplu de document numit „Descrierea postului" este prezentat mai jos.

DESCRIEREA POSTULUI	
Departamentul	Serviciul
Denumirea postului	Poziţia în organigramă
Subordonat faţă de …………………………………………………………………………………	
Subordonat direct faţă de ……………………………………………………… căruia îi raportează	
Obiectivul general al postului ………………………………………………………………………	
Principalele activităţi ………………………………………………………………………………	
Cerinţe (echipamente şi tehnici folosite, stabilirea de contacte interne şi externe etc.)………………	
Condiţii de lucru (schimburi, serviciu de noapte, condiţii de lucru speciale etc.) ……..……………	
Cerinţele postului (cunoştinţe, abilităţi, dexterităţi etc.) …………………………………………	
Calificări necesare ocupării postului ………………………………………………..……………	

Descrierea postului servește la stabilirea cadrului în care salariatul își va asuma responsabilități pentru a putea să dea dovadă de spririt de inițiativă și creativitate.

Sintetic, descrierea postului este compusă din:

a) identificarea postului – stabilirea rolului și poziției acestuia, precum și precizarea atribuțiilor;

b) specificarea postului – cerințele privind educația, experiența, trăsăturile de personalitate, calitățile fizice și psihice și aptitudinile necesare angajatului care va ocupa postul.

Descrierea postului se regăsește în „fisa postului" (*job description*). Acest document se referă la post și nu la titularul acestuia. Documentul este elaborat de analiștii care au evaluat rezultatele obținute la analiza postului.

După Carmen Novac (2003, p. 21) specificarea postului reprezintă portretul angajatului ideal pentru acel post.

Descrierea postului trebuie să fie mereu actualizată, în funcție de schimbările care au loc în cadrul organizației.

Fişa postului este documentul care descrie în termeni cantitativi şi calitativi atribuţiile salariatului, condiţiile de muncă, durata activităţii zilnice, recompensele ş.a. Datorită faptului că postului îi corespund anumite caracteristici funcţionale, persoanei care îl ocupă îi revin funcţiile/atribuţiile corespunzătoare. Astfel, salariaţii au anumite „funcţii" adică poziţii/ranguri ierarhice determinate, acompaniate de responsabilităţile aferente. Văzute prin ochiul salariaţilor, posturile reprezintă ele însele jaloanele care marchează evoluţia profesională, statutul în cadrul organizaţiei, premisele pentru asigurarea câştigurilor salariale. Ocuparea anumitor posturi conferă salariaţilor sentimentul realizării profesionale, mijlocul de informare şi afirmare, motivaţia pentru perfecţionare, posibilitatea de progres pe plan profesional şi social.

Nu se admite ca fişa postului să conţină elemente vagi, activităţi şi termene nedefinite. Fişa postului are, pe lângă aspectele formale, rolul de a stimula creativitatea salariatului, de a conduce la obţinerea de către acesta a recompenselor morale şi material-financiare la care aspiră. Dacă fişa postului este judicios întocmită se evită fluctuaţia de personal şi absenteismul.

Fişa postului este documentul care formalizează angajarea şi salarizarea personalului.

Fişa postului cuprinde un sumar al sarcinilor şi cerinţelor care sunt esenţiale pentru poziţia respectivă. Analiza postului este procesul prin care aceste sarcini şi cerinţe sunt identificate, iar fişa postului este un scurt sumar al rezultatelor obţinute printr-o analiză a postului.

Fişa postului cuprinde:

1. Data întocmirii
2. Denumirea postului, locaţia şi departamentul din care face parte, numele şi funcţia titularului
3. Codul, conform nomenclatorului de profesii şi meserii
4. Numele superiorului direct
5. Obiectivele postului
6. Relaţiile cu celelalte posturi pe verticală (superiori şi subordonaţi) şi pe orizontală (colaboratori)
7. Sarcinile cheie sau un scurt sumar al muncii prevăzute pentru postul respectiv
8. Atribuţiile postului şi responsabilităţile, precum şi descrierea sarcinilor, precizarea materialelor folosite şi indicaţii privind eventualele atribuţii de conducere. Indicaţii privind autonomia postului
9. Condiţiile de muncă şi programul de lucru
10. Mediul social. Informaţii despre mărimea grupului de muncă şi nivelul de relaţii interpersonale necesar pentru îndeplinirea activităţilor specifice postului
11. Modul de evaluare şi recompensare
12. Specificarea postului: studii, experienţă profesională, cunoştinţe, abilităţi etc.

Fişa postului trebuie actualizată periodic, datorită diferitelor schimbări care intervin în procesul muncii.

Un exemplu de model de fişă a postului este prezentat mai jos.

FIŞA POSTULUI			
Denumirea postului			
Sarcini şi îndatoriri			
Subordonat faţă de			
Direct subordonat faţă de			
Superior faţă de			
Programul de lucru			
Condiţii de stres	fizic		
	psihic		
Nivelul de autoritate			
Limitele autonomiei			
Mijloace materiale folosite			
Bonificaţii salariale şi alte stimulente			
Penalizări ………………………… în cazurile în care ……………………………			
Oportunităţi de promovare	ierarhică ………	salarială………	altele…………
Observaţii			
Profilul candidatului ideal			
Sex		Calităţi fizice	
Vârstă		Abilităţi tehnice	
Educaţie generală		Abilităţi intelectuale	
Formare profesională		Dexterităţi	
Trăsături de personalitate		Experienţă în domeniu	
Limbi străine cunoscute		Alte cerinţe	

Prezentăm, în continuare, ca exemplu, fişa postului de inspector școlar general (sursa: http://www.edu.ro/download/dgepd6cpdf.pdf)

....

FIȘA POSTULUI ISG

FIȘA POSTULUI NR.. ……………

Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului

Inspectoratul Școlar al Județului ………………../Municipiului București

Denumirea postului – Inspector școlar general

Grad profesional al ocupației postului – inspector școlar general

Nivelul postului – proiectare și execuție

Cerințe.

– studii

– studii specifice postului

– grade didactice

– vechime

– Punctajul postului: a) minim b) maxim c) mediu

STANDARDUL DE PERFORMANȚĂ ASOCIAT

Cantitatea (numărul de activități realizate, numărul de documente elaborate și de dosare soluționate)

Stabilirea strategiei de coordonare și direcțiile de dezvoltare ale inspectoratului. Planificarea activităților din cadrul inspectoratului. Asigurarea repartizării resurselor financiare necesare desfășurării activității inspectoratului. Organizarea activităților inspectoratului. Conducerea/coordonarea activităților inspectoratului. Asigurarea climatului de muncă eficient în inspectorat. Asigurarea resurselor umane necesare desfășurării activității inspectoratului. Verificarea activității inspectorilor generali adjuncți, inspectorilor, a întregului personal din subordine și a directorilor unităților de învățământ. Elaborarea materialelor de sinteză. Reprezentarea în relații publice. Consilierea și facilitarea schimbului de informații. Asigurarea dezvoltării/formării profesionale a personalului din inspectorat și din unitățile din subordine. Prezintă Direcției Generale pentru Învățământ Preuniversitar și Direcției Generale pentru Evaluare, Prognoze și Dezvoltare rezultatele analizei diagnostic pe baza standardelor și criteriilor de performanță, obiectivelor, strategiilor de adaptare a politicilor educaționale, listei priorităților și grupurilor țintă, programelor, responsabilităților stabilite fiecărui membru al compartimentului, metodelor și procedurilor selectate pentru realizarea obiectivelor stabilite, programelor de pilotare a proiectelor, modalităților de corecție/actualizare a obiectivelor, metodelor/variantelor de monitorizare a activităților, modalităților de dezbatere a rezultatelor și de luare a deciziilor în vederea elaborării planului managerial și stabilirii activităților și acțiunilor semestriale și anuale la nivelul inspectoratului școlar. Informarea periodică a Directiei Generale pentru Învățământ Preuniversitar și Direcției Generale pentru Evaluare, Prognoză și Dezvoltare din MECT asupra progresului înregistrat în aplicarea practică a planului managerial și în îndeplinirea obiectivelor, asupra apariției unor eventuale situații neprevăzute și solicitarea de consultanță în vederea luării de măsuri operative pentru rezolvarea acestor situații.

Calitatea (gradul de satisfacere a solicitărilor/solicitanților)

Stabilirea obiectivelor activității inspectoratului. Stabilirea metodelor și procedurilor de coordonare a activităților inspectoratului. Stabilirea metodelor de monitorizare și evaluare a activității inspectoratului. Elaborarea proiectului de plan managerial al inspectoratului. Întocmirea listei de priorități. Stabilirea necesarului de resurse financiare, materiale și umane. Propuneri privind bugetul, în baza unei analize riguroase. Alocarea resurselor financiare, materiale și umane. Repartizarea sarcinilor și responsabilităților. Controlul folosirii eficiente a resurselor alocate/repartizate; monitorizarea îndeplinirii sarcinilor și a deontologiei profesionale. Verificarea îndeplinirii obiectivelor și activităților planificate. Delegarea autorității. Asigurarea funcționării inspectoratului. Sprijinirea inițiativelor și stimularea creativității. Promovarea lucrului în echipă și a unui stil de conducere cooperant. Monitorizarea progresului și a disfuncțiilor apărute. Asigurarea corectitudinii și transparenței în activitate. Verificarea îndeplinirii, potrivit graficului, a planului de îndrumare și control. Redactarea materialelor de sinteză, pe baza analizei informației. Raportarea semestrială/anuală și ori de câte ori este solicitată. Transmiterea propunerilor și măsurilor de îmbunătățire a activității educaționale din teritoriu. Dezvoltarea și menținerea legăturilor cu partenerii sociali, cu autoritățile, cu organizații nongu-

vernamentale și instituții de specialitate. Consilierea personalului și consultarea angajaților din inspectorat și din unitățile de învățământ. Analiza necesităților de pregătire a personalului și stabilirea modului de participare a acestora la forma de dezvoltare profesională.

Timpul (timpii de execuție a lucrărilor) – respectarea termenelor.

Costurile – reducerea la minim a cheltuielilor financiare, consumului de energie și materiale, folosirii de personal, convorbirilor telefonice inutile.

Utilizarea resurselor: asigurarea resurselor umane calificate, utilizarea rațională a resurselor materiale și resurselor financiare potrivit prevederilor programului managerial aprobat; tehnoredactarea documentelor; fax, telefon, E-mail, internet; bază de date computerizată.

Modul de realizare (atitudini comportamentale): folosirea cunoștințelor, experienței, competenței profesionale, capacității de analiză, sinteză, de planificare, de organizare și coordonare, de monitorizare; capacitatea de comunicare și negociere, respectul, corectitudinea, onestitatea, receptivitatea, comportamentul empatic, spiritul de inițiativă și sprijinirea inițiativelor, obiectivitatea, promptitudinea, discernământul și responsabilitatea, eliminarea birocrației excesive, transparența în luarea deciziilor privind activitatea inspectoratului.

Capacitatea de lucru în condiții de stres, mobilitate, seriozitate, pregătirea continuă, colaborarea cu membrii echipei și cooperarea cu celelalte compartimente și servicii din inspectorat și cu structuri din afara inspectoratului.

DESCRIEREA POSTULUI

1. Pregătirea profesională impusă ocupantului postului: studii superioare de lungă durată cu diplomă de licență sau diplomă echivalentă; titular în învățământ, cu gradul didactic I sau doctorat și o vechime în învățământul preuniversitar de cel puțin 8 ani; calificativul „foarte bine“, în ultimii cinci ani și recomandarea Consiliului școlar/consultativ; să aibă vârsta cu 4 ani mai mică decât vârsta maximă de pensie pentru munca depusă și limită de vârstă; parcurgerea tuturor etapelor de dezvoltare profesională în învățământul preuniversitar și experiență managerială (de conducere, de îndrumare și control); perfecționări periodice necesare menținerii competenței (minim 120 ore – maxim 2 ani); cunoștințe operare PC; o limbă de circulație internațională.

2. Experiența necesară executării operațiunilor specifice postului: experiența în învățământ pentru specialitatea cerută de post: minim 1 an; perioada necesară inițierii în vederea executării operațiunilor specifice postului: 90 zile.

3. Dificultatea operațiunilor specifice postului: cunoașterea învățământului preuniversitar sub toate aspectele; cunoașterea R.O.D.I.S. și M.A.R.O.D.I.S.; cunoașterea și aplicarea legilor, hotărârilor de guvern, ordonanțelor de urgență ale Guvernului, metodologiilor, regulamentelor și a celorlalte documente legislative și de management educațional; aprecierea ofertelor de recrutare angajare, formare managerială și dezvoltare instituțională. Soluționarea contestațiilor și sesizărilor; consultanță de specialitate; informarea, monitorizarea informației și a acțiunilor la nivelul inspectoratului școlar și la nivelul unităților de învățământ, în vederea asigurării calității

managementului educațional; organizarea, controlul-verificarea, evaluarea și luarea deciziilor; experiența practică corespunzătoare.

4. Responsabilitatea implicată de post: responsabilitate privind organizarea, managementul, controlul-verificarea, comunicarea, autoritatea informală; responsabilitatea privind corectitudinea și aplicabilitatea documentelor elaborate, corectitudinea aplicării prevederilor documentelor normative; responsabilitatea soluționării stărilor conflictuale sesizate direct sau exprimate prin reclamații. Responsabilitatea propunerilor decizionale.

5. Sfera de relații (comunicare/relaționare) cu: Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, compartimentele inspectoratului școlar, membrii inspectoratului, unitățile conexe, conducerile unităților de învățământ, comunitatea locală, sindicatele, organizațiile guvernamentale, organizațiile non-guvernamentale etc.

4.3.5. Evaluarea postului

Evaluarea postului atașează o valoare financiară postului. Pentru a stabili salariul ce corespunde postului respectiv, trebuie să fie cunoscute cât mai multe informații despre el. Ca urmare, evaluarea postului urmează analizei postului. Evaluarea postului constă în determinarea complexității acestuia, comparativ cu alte posturi.

Evaluarea postului presupune determinarea cât mai obiectivă a ponderii pe care o are fiecare factor de muncă și a dificultății muncii pentru a se putea stabili o ierarhie a posturilor numită „grila posturilor".

Evaluarea postului decurge din analiza acestuia și se bazează pe descrierea postului. Ea urmărește determinarea importanței relative a postului, în scopul asigurării echității interne a sistemului de salarizare și recompensare.

După Carmen Novac (2003, p. 45) evaluarea posturilor are și alte rațiuni:

– compatibilizarea cu sistemele de salarizare din alte organizații similare;
– măsurarea performanțelor individuale;
– reducerea cauzelor care ar putea duce la conflicte de muncă;
– stimularea salariaților pentru promovare pe posturi superioare;
– selecția personalului necesar dezvoltării organizaționale.

Evaluarea posturilor – care decurge din analiza acestuia – trebuie să parcurgă două etape: identificarea factorilor care dau valoare postului respectiv (specificitatea muncii și dificultatea muncii, gradul de creativitate și de autonomie etc.) și determinarea nivelului fiecărui factor caracteristic. Suma cotațiilor factorilor caracteristici reprezintă scorul care permite poziționarea postului în ierarhia organizației.

Un exemplu de stabilire a nivelului factorilor caracteristici este prezentat în Tabelul 4.4. (adaptare după Carmen Novac, 2003, pp. 49-50).

Față de postul cu încărcare maximă posibilă, postul evaluat reprezintă 66%. Gradul de complexitate pentru fiecare subfactor a fost stabilit de analist, pe baza analizei anterioare și a comparării cu posturi de aceeași natură.

Clasificarea postului. Prin acest proces se grupează posturile în funcție de sarcini, cunoștințe, abilități și deprinderi, dar și de factori precum: dificultatea, com-

plexitatea și responsabilitățile presupuse de post. Aceste informații ajută la stabilirea similarității dintre posturi. După ce similaritatea este determinată, categoriile (sau nivelurile de clasificare) pot fi stabilite.

Tabelul 4.4.

Factori	Punctaj maxim şi pondere	Subfactori	Puncte alocate pe grade de complexitate				Ponderea subfactorului în totalul postului %
			I	**II**	**III**	**IV**	
Aptitudini (abilităţi)	260 26%	1. Cunoştinţe	35	**70**	105	140	70:660x 100%≈ 10,6
		2. Experienţă	20	40	**60**	80	9
		3. Iniţiativă	10	20	30	**40**	6
Efort	240 24%	4. Fizic	**20**	40	60	80	3
		5. Intelectual	40	80	**120**	160	18,1
Respon-sabilitate	360 36%	6. Pentru politica firmei	20	**40**	60	80	6
		7. Pentru munca subordonaţilor	40	80	120	**160**	24,3
		8. Pentru relaţiile cu clienţii	20	**40**	60	80	6
		9. Pentru resursele firmei	10	20	**30**	40	4
Condiţiile postului	140 14%	10. Condiţii de lucru	**20**	40	60	80	3
		11. Riscuri	15	30	45	**60**	9
Total punctaj posibil	1000 100%		Suma cotaţiilor pentru postul evaluat este, de exemplu 660				100%

4.4. Evoluţia postului

Organizațiile trebuie să anticipeze schimbarea și să admită că posturile vor evolua cantitativ și calitativ în decursul timpului.

De obicei, durata activităților legate de un loc de muncă este de 8 ore pe zi, timp de cinci zile pe săptămână, adică 40 de ore în total. Există tendința ca, în unele domenii de activitate, să se treacă la 10 ore lucrătoare pe zi și la doar patru zile lucrătoare pentru a lungi week-end-ul și pentru a limita absenteismul înregistrat în zilele de vineri. Măsura are avantaje, dar este dificil de estimat dacă pe toată durata celor 10 ore muncă desfășurată este la fel de productivă. Pentru multe persoane oboseala este cea care nu conduce la randament egal pe toată durata zilei.

Un concept şi o practică modernă, dar care nu poate fi aplicată oricărei ramuri de activitate, este programul de lucru flexibil aşa-numitul *flexible time – flextime*. Se ştie că intervalul orar central de la 10 la 15 este cel în care trebuie să se afle toţi lucrătorii la posturile lor. Completarea celor 8 ore general obligatorii de muncă poate fi, deci, realizată din intervalele alese de lucrător. Satisfacţia este asigurată, rolul social al părinţilor salariaţi este valorificat, dar proiectarea posturilor şi controlul acestui nou sistem de lucru sunt sarcini dificile pentru managerii de personal. Compania Hewlett-Packard are prevăzut, de exemplu, intervalul orar central de 8,30 la 14,30, venirea la serviciu fiind aleasă de lucrători între 6,30 şi 8,30. Întâlnirile de lucru sunt programate totdeauna în intervalul orar central (Luis R. Gómez-Mejía *et. al.*,1998, p. 74).

Principalele căi de flexibilizare a timpului de lucru sunt prezentate în Tabelul 4.5. (după Peretti, 2001, p. 250).

Postul îşi poate modifica structura şi conţinutul şi datorită introducerii tot mai accentuate a tehnicii de calcul în toate domeniile de activitate.

Reproiectarea posturilor trebuie să aibă în vedere toate aceste transformări, urmărindu-se eliminarea posturilor care devin lipsite de conţinut.

Tabelul 4.5.

Variante de flexibilizare	**Avantaje**	**Costuri**
Timp de lucru parţial (part-time)	Prelungirea vieţii echipamentelor Polivalenţă complementară a salariaţilor	Gestionare mai dificilă Cereri salariale mai mari
Modularizarea timpului anual de lucru	Adaptarea capacităţilor de producţie pentru atingerea obiectivelor asumate	Dificultăţi de organizare Scăderea duratei anuale de lucru
Segmentarea timpului de lucru zilnic	Creşterea randamentului Creşterea aportului de polivalenţă	Creşterea efectivelor
Săptămâna de lucru condensată	Mai buna folosire a echipamentelor Scăderea absenteismului	Creşterea costurilor de integrare Creşterea oboselii către sfârşitul programului de lucru
Orar variabil	Creşterea randamentului Climat agreabil de muncă	Coordonare dificilă
Muncă la domiciliu	Reducerea constrângerilor legate de timp	Coordonare dificilă
Regim flexibil al concediilor	Echilibrarea sarcinilor de producţie	Costuri mai ridicate decât pentru concedii regulate
Externalizarea producţiei	Scăderea costurilor cu mâna de lucru	Creşterea şomajului, pierderea unor competenţe, creşterea termenelor de livrare a produselor şi dificultăţi de coordonare

Evoluția cantitativă poate fi anticipată prin metodele (Peretti, 2001, p. 56):

a) estimarea făcută de manageri pentru perioade de 2, 3, 5 și 10 ani;

b) analiza tendințelor prin metoda regresiei (modelele matematice pot conduce la rezultate privind numărul și calitatea posturilor, dacă se iau în calcul factori precum nivelul producției, cota de piață, schimbările tehnologice etc.);

c) analiza tendințelor prin indicii productivității (compararea sistematică a nivelului productivității și a gradientului de variație a productivității cu normele stabilite).

Evoluția calitativă a posturilor se poate previziona prin modificările anticipate ale tehnologiei domeniului, care cer alte meserii, calificări și posturi.

4.5. Reproiectarea posturilor

Reproiectarea posturilor este etapa care poate urma analizei posturilor, dacă rezultatele activităților respective nu au fost satisfăcătoare în ceea ce privește productivitatea, securitatea muncii și alte criterii majore.

Reproiectarea posturilor apare ca necesară și atunci când obiectivele organizației se modifică, precum și în cazul în care se hotărăște retehnologizarea.

Reproiectarea posturilor poate cuprinde aspectele:

a) lărgirea atribuțiilor și/sau responsabilităților titularului postului prin asumarea de sarcini suplimentare în defavoarea unor posturi aflate pe același palier (adițiune pe orizontală);

b) diminuarea atribuțiilor și/sau responsabilităților titularului postului;

c) asumarea de competențe și responsabilități suplimentare în relațiile cu posturile cu care se învecinează pe verticală;

d) combinarea sarcinilor mai multor posturi și rearanjarea lor;

e) redimensionarea timpilor de desfășurare a activităților;

f) diversificarea sau restrângerea aplicațiilor specifice;

g) modificarea identificării postului;

h) modificarea specificării (cerințelor) postului ș.a.

Reproiectarea posturilor urmează etapele cerute definirii posturilor; acest ansamblu se constituie ca o activitate ciclică; sunt luate în considerare atât nevoile organizației cât și personalitatea distinctă a fiecărui salariat.

Proiectarea și reproiectarea posturilor trebuie să pună în valoare talentul, calificarea, motivația, deschiderea spre nou, capacitatea de comunicare și alte trăsături umane și să răspundă nevoii de dialog și de participare activă și conștientă a salariaților la realizarea obiectivelor organizației.

4.6. Anexe

4.6.1. Criterii de evaluare a posturilor

(conform ANEXEI Nr. 1 a Legii nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază în sectorul bugetar și a indemnizațiilor pentru persoane care ocupă funcții de demnitate publică).

Criterii	Conţinut
1. Pregătirea profesională impusă ocupantului postului	1.1 Pregătirea de bază (corespunzătoare studiilor absolvite, potrivit prevederilor legale): 1.1.1. şcoală generală 1.1.2. medie – liceală 1.1.3. medie – postliceală 1.1.4. superioară de scurtă durată 1.1.5. superioară de lungă durată 1.2. Pregătire de specialitate: 1.2.1. calificare tehnică, economică sau de altă specialitate, necesară postului (medie, superioară) 1.2.2. perfecţionări (specializări) periodice, necesare menţinerii pe post
2. Experienţa necesară executării operaţiunilor specifice postului	2.1. Experienţa în muncă 2.2. Experienţa în specialitatea cerută de post 2.3. Perioada necesară iniţierii în vederea executării operaţiunilor specifice postului
3. Dificultatea operaţiunilor specifice postului	3.1. Complexitatea postului, în sensul diversităţii operaţiunilor de efectuat 3.2. Gradul de autonomie în acţiune 3.3. Efortul intelectual caracteristic efectuării operaţiunilor specifice postului 3.4. Necesitatea unor aptitudini deosebite 3.5. Tehnologii speciale care trebuie cunoscute
4. Responsabilitatea implicată de post	4.1. Responsabilitate de conducere, coordonare structuri, echipe, proiecte 4.2. Responsabilitatea pregătirii, luării unor decizii, păstrarea confidenţialităţii
5. Sfera de relaţii (de a intra în relaţii, de a răspunde)	5.1. Gradul de solicitare din partea structurilor interne ale instituţiei publice 5.2. Gradul de solicitare din partea structurilor externe instituţiei publice 5.3. Gradul de solicitare din partea cetăţenilor şi subiecţilor serviciilor oferite de instituţia publică

4.6.2. Indicatorii standardelor de performanţă

(conform ANEXEI Nr.1 a Legii nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază în sectorul bugetar și a indemnizațiilor pentru persoane care ocupă funcții de demnitate publică).

a) Cantitatea

Se măsoară volumul lucrărilor exprimate în unități de măsură specifice operațiunilor sau activităților executate într-un anumit post.

De exemplu:

– Numărul de dosare soluționate;

– Numărul de apeluri telefonice la care s-a răspuns.

b) Calitatea

Se măsoară nivelul completitudinii și corectitudinii soluționărilor prezentate în lucrările specifice postului.

De exemplu:

– Numărul de corecții operate de șeful direct;

– Numărul de contestații/reclamații primite;

– Gradul de satisfacere a beneficiarilor serviciilor oferite (măsurate sistematic sau prin sondaj).

c) Costurile

Se măsoară interesul angajatului pentru a limita costurile administrative. Prezintă interes raportul dintre volumul de activitate și costurile implicate.

De exemplu:

– Numărul de convorbiri telefonice, numărul de accesări ale serviciilor de tip Internet;

– Numărul de deplasări.

d) Timpul

Se măsoară timpii de execuție a lucrărilor mai ales pentru acele lucrări pentru care nu se pot stabili norme de timp.

e) Utilizarea resurselor

Se apreciază capacitatea angajatului de a utiliza eficient resursele puse la dispoziția postului (echipamente, programe de calculator etc.).

f) Modul de realizare

Se apreciază capacitatea angajatului de a se integra în efortul colectiv depus de echipa din care face parte, modul în care pune la dispoziția colectivului cunoștințele și experiența pe care le deține etc.

4.7. Aplicaţii şi studii de caz

1. Studiu de caz (autor Adrian Cojocaru)

Localizare: România, în zilele noastre

Compania:

Compania este înfiinţată de circa 8 ani şi operează în domeniul distribuţiei bunurilor de larg consum.

Acum îşi creează o divizie de vânzare cu amănuntul, pe care a numit-o „Peste drum“ şi care îşi propune înfiinţarea unui set de chioşcuri-standard. În afara unităţii principale a chioşcului, în care urmează să fie vîndute toate mărcile prestigioase de ţigări, băuturi răcoritoare, băuturi alcoolice, ciocolată, produse de panificaţie şi lapte UHT existente pe piaţa românească, firma oferă acces gratuit la două WC-uri ecologice.

Climat competitiv:

Firma este prima şi unica de acest fel de pe piaţa românească. De-a lungul celor 8 ani de existenţă relaţiile sale cu firmele ale căror mărci le distribuie au fost excelente.

Descrierea contextului prezent al organizaţiei:

„Peste drum“ este concepută să funcţioneze independent, aflându-se în prezent în etapa recrutării masive de personal.

Chiar dacă nu există o strategie pe departamente, strategia generală a companiei este să ofere permanent produse de înaltă calitate, accesibile tuturor segmentelor de consumatori, de la omul de afaceri care ajunge seara târziu acasă, până la şcolarul care îşi cumpără gustarea de pe drum. Preţul este unul din elementele de atracţie, produsele fiind mai ieftine decît la concurenţa micilor chioşcari, astfel încât este exclusă posibilitatea ca firma să plătescă pentru orice mijloc convenţional de publicitate.

Alte informaţii:

Patronul este tânăr. El vede în utilizarea contractorilor externi o manieră foarte eficientă de a reduce costurile cu personalul. Tot ce ar trebui să însemne departamentele de Resurse Umane şi Financiar aparţine furnizorilor externi.

Sediul firmei este în Bucureşti, dar afacerea a început în două dintre cele mai mari oraşe din provincie şi se va extinde treptat, într-un ritm mediu de 6 oraşe anual.

Pentru aprovizionarea chioşcurilor firma va utiliza sistemul de distribuţie al firmei-mamă, fiind, practic, încă un client al acesteia. Avantajul este că „Peste drum“ nu trebuie să îşi asume costurile cu o flotă costisitoare de maşini sau cu personalul care asigură aprovizionarea.

Tema:

În urma unei licitaţii, dumneavoastră sunteţi consultantul de RU chemat să recomande structura organizaţiei şi setarea ei pentru performanţa optimă pe piaţă.

Sunteţi rugat să specificaţi structura departamentelor mai ales al celui de marketing în care la numărul de persoane veţi ataşa şi sarcinile specifice fiecăreia.

2. Completaţi lacunele din propoziţia următoare cu termenii corespunzători.

Fişa postului descrie ……………….. şi ………………. atribuţiile salariatului, condiţiile de muncă, durata activităţii zilnice, recompensele ş.a.

3. Înlocuiţi spaţiul punctat din afirmaţia de mai jos cu noţiunea adecvată.

Ansamblul sarcinilor, activităţilor şi responsabilităţilor care presupun un anumit grad de calificare şcolară (universitară) şi profesională poartă numele de ………………………………… .

4. Definirea posturilor are caracter:
a) aleator
b) dinamic
c) interactiv
d) iterativ
e) limitat
Care dintre răspunsurile de mai sus sunt corecte?
5. Menționați care dintre următoarele variante sunt corecte.
Descrierea posturilor are ca scop stabilirea:
a) obiectivelor
b) sarcinilor
c) timpilor de lucru pe activități specifice
d) competențelor
c) responsabilităților
6. Înlocuiți punctele de suspensie din propoziția de mai jos cu sintagma corespunzătoare (două cuvinte).
Activitatea managerială care are drept scop stabilirea caracteristicilor structurale și funcționale ale posturilor se numește ..………….. .
7. Care este valoarea de adevăr a următoarei fraze?
Sarcinile postului reprezintă ansamblul activităților concrete, anticipate sau neanticipate a se produce în perioade de timp nedeterminate. Sarcinile postului sunt definite pentru a conduce la atingerea obiectivelor posturilor, fiind subsumate acestuia. Sarcinile posturilor sunt, de regulă, concrete, bine definite în spațiu și în timp; de cele mai multe ori, sarcinile posturilor sunt repetabile/periodice, pe durată îndelungată de timp.
8. Responsabilitatea este acea trăsătură a postului care caracterizează …………………… salariaților de a gira pentru calitatea, cantitatea și termenele la care activitățile corespunzătoare postului vor fi îndeplinite.
Înlocuiți spațiul punctat din afirmația de mai sus cu noțiunea corespunzătoare.
9. La proiectarea posturilor, trebuie să fie luate în considerare și variabilele mediului exterior organizației:
a) politica de dezvoltare a organizației
b) cererea, respectiv oferta pieței muncii
c) indicatorii motivării
d) gradul de pregătire a populației active disponibile
e) pragul atins de dezvoltarea tehnologică în domeniul de activitate al organizației.
Care dintre variantele enumerate sunt corecte?
10. Indicați valoarea de adevăr a frazei următoare.
Scopul analizei posturilor este acela de a determina salariații care ocupă respectivele posturi să muncească la randamentul lor maxim, în vederea obținerii unui profit cât mai mare de către organizația din care fac parte.

11. Descrierea postului constă în identificarea postului (poziție, rol, atribuții) și în specificarea postului – cerințele privind educația, trăsăturile comportamentale, experiența și aptitudinile:

a) pregătirea generală
b) pregătirea profesională
c) norme privind salarizarea
d) abilități fizice și deprinderi intelectuale
e) experiență de muncă
f) marja de eroare
g) nivelul competențelor relaționale
h) capacitatea de a lucra în condiții de stres
i) atitudinea față de risc
j) spiritul de echipă

Unele dintre răspunsurile de mai sus sunt false. Care sunt acelea?

12. Studiu de caz (Stanciu, Leovaridis, p. 54)

Iată o scrisoare primită de un specialist în domeniul resurselor umane din partea unui prieten, salariat al unei mari companii, foarte bine pregătit în domeniul său de activitate:

Compania la care lucrez dorește să-mi rezilieze contractul de muncă. Deși politica firmei nu permite această procedură decât dacă angajatul dorește sau are transfer în altă parte etc., cauza pentru care se dorește această reziliere este o greșeală a unui manager, care după un an de zile a observat neconcordanța între calitățile mele și cele cerute de postul respectiv. Am aflat că ultima analiză a posturilor a fost făcută de respectivul manager în urmă cu 5 ani, atunci când când compania și-a deschis prima filială în țara noastră, iar de atunci s-au schimbat o mulțime de lucruri în procesul de producție.

Ce mă sfătuiți să fac în acest caz, în condițiile în care la compania respectivă îmi merge destul de bine (din punct de vedere al salariului, dar și al satisfacțiilor profesionale), însă cel care m-a angajat nu mai dorește colaborarea cu mine?

Întrebări:

1. Dacă ați fi în locul specialistului în resurse umane, ce l-ați sfătui să facă pe expeditorul scrisorii?

2. În cazul în care angajatul are dreptate, iar greșeala aparține managerului, cum o poate repara?

13. Fișa postului cuprinde:

a) denumirea
b) departamentul
c) caracteristicile psihomotoare ale salariatului
d) codul, conform nomenclatorului de profesii și meserii
e) categoria de încadrare
f) normele privind concediul legal
g) descrierea sumară a postului
h) activitățile de efectuat

i) cerințele postului
j) contextul postului
Menționați care dintre răspunsurile enumerate sunt false.

Bibliografie

1. Cascio F. Wayne, *Managing Human Resources*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, 1989.
2. Dessler Gary, *Human Resource Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, 2003.
3. Gómez-Mejía R. Luis, Balkin B. David, Cardy L. Robert, *Managing Human Resources*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
4. Lefter Viorel, Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
5. Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
6. Mathis L. Robert, Nica C. Panaite, Rusu Costache, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997.
7. Novac Carmen, *Analiza posturilor, evaluarea performanțelor și remunerarea*, Note de curs, Şcoala Națională de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, București, 2003.
8. Peretti Jean-Marie, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 3^{e} édition, Libraire Vuibert, Paris, 2001.
9. Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, *Personnel and Human Resource Management*, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis, 1993.
10. Stanciu Ştefan, Leovaridis Cristina, *Managementul resurselor umane. Teste și studii de caz*, Editura Bren, București, 2003.

5 Recrutarea şi selecţia resurselor umane

La finalul parcurgerii acestei secțiuni veți putea dobândi următoarele competențe:

– *să cunoașteți semnificația proceselor de recrutare și selecție*;
– *să caracterizați mediul intern și extern de recrutare și selecție*;
– *să descrieți etapele proceselor de recrutare și selecție*;
– *să identificați sursele și metodele interne și externe de recrutare*;
– *să cunoașteți importanța interviului preliminar*;
– *să descrieți tipurile de teste, metodele de intervievare și tipurile de interviuri utilizate în procesul de selecție*;
– *să descrieți Centrele de evaluare (Assessment Centers) pentru selecție*;
– *să descrieți specificul recrutării prin Internet;*
– *să utilizați aparatul teoretic în rezolvarea unor situații practice.*

5.1. Recrutarea resurselor umane

Majoritatea studiilor dedicate analizei funcției de recrutare a resurselor umane, fie că sunt concepute din perspectivă teoretică, fie că se bazează pe acumulări empirice, înțeleg prin recrutare procesul de identificare și atragere într-o organizație, pe o bază adecvată și în număr suficient de mare, a persoanelor care dovedesc pregătirea și abilitățile necesare să candideze la un post vacant sau ce urmează a fi creat.

Găsirea unui mod adecvat de a încuraja persoanele calificate să candideze pentru un post este un factor extrem de important atunci când o firmă are nevoie de personal. Recrutarea implică, așadar, căutarea și atragerea unui număr de candidați calificați pentru un post, astfel încât organizația să poată selecta apoi cea mai potrivită persoană care să satisfacă cerințele postului respectiv (Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, 2002, p. 125). În plus, activitatea de recrutare trebuie să aibă în vedere și nevoile candidaților la post.

Recrutarea nu reprezintă doar un proces de atragere a candidaților pentru ocuparea unui loc într-o organizație, ci și un proces de creștere a șanselor de a-i păstra

odată ce i-a angajat. Activitatea de recrutare a resurselor umane trebuie făcută în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Recrutarea presupune un set de activități realizate cu scopul general de a obține un număr semnificativ de candidați calificați pentru un post. Altfel spus, ea atrage în organizație resursele umane, recunoscute astăzi ca fiind cele mai importante pentru supraviețuirea și competitivitatea organizației.

Obiectivele specifice ale recrutării sunt (Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 1993, pp. 189-190):

– determinarea nevoilor de recrutare actuale și viitoare ale organizației în colaborare cu planificarea resurselor umane și analiza posturilor;

– contribuția la creșterea ratei de reușită a procesului de selecție prin reducerea numărului de candidați necalificați sau supracalificați;

– micșorarea numărului de candidați, care, odată recrutați și selectați, părăsesc organizația după o scurtă perioadă de timp;

– dezvoltarea eficienței individuale și organizaționale pe termen scurt, mediu și lung;

– evaluarea eficienței diverselor tehnici și surse de recrutare pentru toate tipurile de candidați.

Companiile inițiază procese de socializare chiar din etapa de recrutare cu scopul de a-i familiariza pe viitorii angajați cu așa numita cultură orgnizațională, cu noile modalități de lucru, cu valorile organizației etc. Printre companiile care au perfecționat procesele de socializare se numără Procter&Gamble și IBM. Când aceste procese se desfășoară cu succes se pot câștiga multe. Puteți arăta în ce constau aceste câștiguri?

Corelate cu obiectivele, activitățile de recrutare presupun:

– determinarea nevoilor organizației pe temen scurt, mediu și lung în funcție de profilul postului și nivelul pe care îl ocupă în ierarhia organizațională;

– strângerea de informații despre candidații de pe piața muncii;

– realizarea materialelor necesare recrutării;

– dezvoltarea programelor de recrutare în colaborare cu conducerea organizației;

– atragerea candidaților calificați pentru posturi vacante sau ce urmează a fi create prin apelul la diverse surse și metode de recrutare;

– evaluarea eficienței efortului de recrutare;

– îndeplinirea tuturor activităților de mai sus în condițiile repectării legalității.

Toate aceste activități au ca rezultat identificarea persoanelor calificate în vederea selecției și plasării ulterioare. Figura 5.1. evidențiază aspectele recrutării din perspectiva relațiilor cu alte activități de resurse umane (Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 1993, p.191).

Unul dintre *punctele nevralgice* ale acestui proces constă în găsirea unui mod cât mai adecvat de a încuraja persoanele calificate să candideze pentru un post pe care organizația îl are în vedere. De fapt, această problemă se convertește într-o problemă de găsire a surselor și metodelor celor mai potrivite de recrutare a candidaților.

Conform ultimelor studii, recrutarea și selecția se plasează în prioritățile organizației (Milkovich George, Boudreau W. John, 1991, p. 262). Într-adevăr, resursa cea

mai importantă a unei organizații este reprezentată de oamenii săi. Această afirmație a depășit de mult stadiul de slogan. Angajarea celor mai buni oameni a devenit o problemă critică și de primă importanță în contextul globalizării și al competiției actuale.

5.1.1. Organizarea şi desfăşurarea recrutării

Actorii implicaţi în procesul de recrutare sunt numeroşi, dar fiecare îşi asumă o partitură foarte limpede structurată. Departamentul de resurse umane (DRU), coordonat de managerul de resurse umane este arareori singurul implicat în procesul de recrutare. DRU coordonează această activitate, pregătește recrutorii, colaborează cu șefii de departamente și cu aparatul de conducere. DRU trebuie să știe exact ce presupune postul respectiv, să revadă fișa postului pentru a se asigura de faptul că cerințele nu s-au schimbat. De asemenea, DRU trebuie să dea recrutorilor informații despre:

– cerințele postului respectiv;
– stilul de conducere al organizației respective;
– condițiile de lucru;
– abilitățile pe care trebuie să le aibă noul angajat.

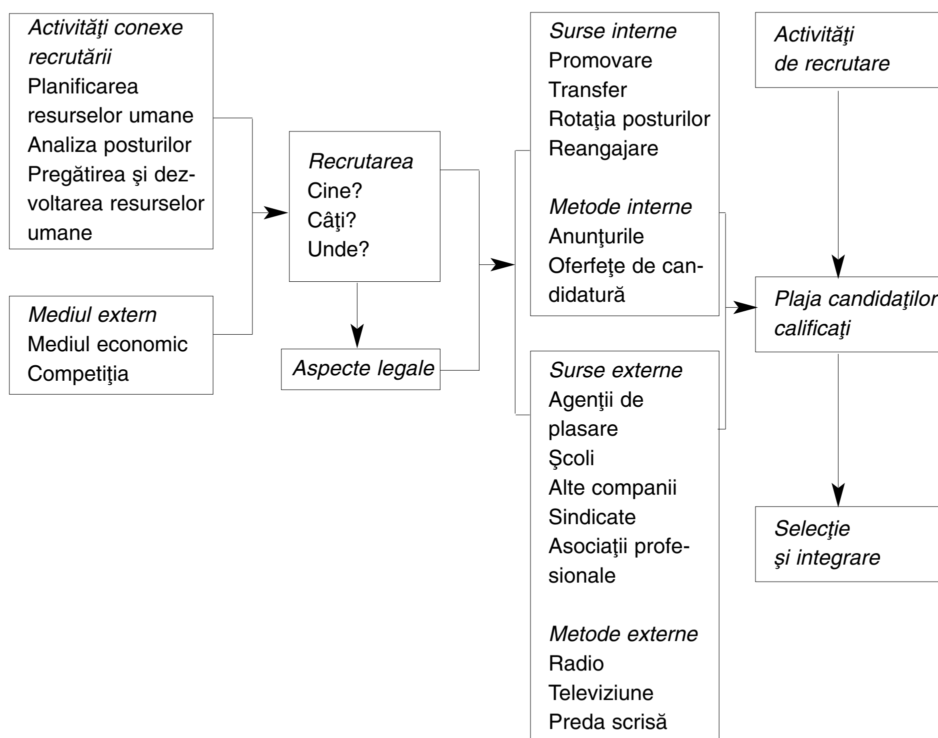


Figura 5.1. Conexiuni ale recrutării

O echipă de cercetători a încercat să afle care sunt percepțiile candidaților în privința practicilor de recrutare. Ei au chestionat un grup de recrutori, cerându-le să caute un număr de candidați cât mai diferiți între ei ca sex, rasă, vârstă etc. Au fost identificați 41 de candidați care au fost intervievați de recrutori la începutul campaniei de recrutare și la final, 8-10 săptămâni mai târziu. Rezultatele au arătat că, inițial, percepțiile candidaților au fost influențate de caracteristicile postului și ale companiei și mai puțin de contactul cu recrutorii. Rezultatele interviurilor desfășurate spre finalul procesului de recrutare au arătat că opiniile majorității susțin ideea că recrutorii le-au influențat raportarea la post. De pildă, unii s-au simțit foarte speciali, pe când alții, din cauza recrutorilor, au considerat postul mai puțin atractiv.

Din perspectiva unei clasificări pe sexe, s-a observat că femeile au simțit din plin influența recrutorilor. Peste 50 de procente au susținut că interacțiunile cu recrutorii au fost ofensive.

Acest studiu a sugerat limpede că este foarte important ca un angajator să-și selecteze cu atenție recrutorii întrucât succesul și diferențele între organizații sunt susținute și de oamenii pe care-i punem în prima linie (Randall S. Schuler, Vandra L. Huber, 1993, p. 203).

Coordonarea pe orizontala și pe verticala organizației este capitală pentru succesul recutării.

Managerul de resurse umane are responsabilitatea de a realiza fișa postului. Poate o organizație să-și desfășoare eforturile de recrutare și să determine unde pot fi localizați și cum pot fi atrași cei mai buni candidați, bazându-se doar pe fișa postului?

Din perspectiva organizației, recrutarea resurselor umane implică crearea unei strategii ce presupune trei decizii fundamentale (Barber A., 1998, *passim*):

1. *determinarea publicului țintă* – prima problemă pe care trebuie să și-o pună organizația atunci când se referă la tipul de candidat căutat. Localizarea sa se ghidează după următoarele aspecte: competențele necesare ce atestă calificarea (se stabilesc prin analiza posturilor, analiza naturii relațiilor de muncă pe care organizația dorește să le mențină etc.) și tipul de angajare (angajare temporară sau permanentă). Pe baza acestor informații organizația poate determina:

– limitele geografice ale procesului de recrutare (de exemplu, se poate face recrutare la nivel local, județean, regional etc.);

– tipul de pregătire specifică (proaspeți absolvenți de liceu, persoane cu studii superioare etc.);

– interesul pentru un grup anume (absolvenți cu rezultate foarte bune, minorități, pensionari etc.).

2. *determinarea surselor de recrutare* – organizația are la dispoziție mai multe surse de recrutare a candidaților. Descrierii acestora li se va acorda o secțiune specială.

3. *identificarea modurilor celor mai adecvate de atragere a candidaţilor spre organizaţie* pentru că, pe o piaţă în plină competiţie, organizaţia trebuie să decidă cum să atragă candidaţii cei mai competenţi. În acest scop, ea trebuie să aibă în vedere:

– natura informaţiilor pe care le oferă potenţialilor solicitanţi (salarizare, beneficii, mediu de lucru);

– sursele acestor informaţii – de pildă, managerul de resurse umane care coordonează o astfel de acţiune trebuie să aibă grijă ca organizaţia să fie prezentată cât mai realist, dar şi mai stimulativ în broşuri, pliante sau pe site-ul propriu;

– perioada de iniţiere a eforturilor de recrutare.

Identificarea surselor de recrutare şi antrenarea indivizilor să candideze şi să accepte oferte de muncă sunt lucruri diferite. Luarea acestei decizii reprezintă un element important în atingerea scopului recrutării. Atunci când se hotărăsc să participe la fiecare stadiu al procesului de recrutare, candidaţii au în vedere anumiţi factori care pot fi sistematizaţi astfel: atributele postului (salariu, beneficii, tip de muncă, oportunităţi de avansare etc.), potrivirea dintre valorile organizaţiei şi cele ale individului, practicile de recrutare (Belcourt M. *et al.*, 1999, p. 99).

Recrutarea unei forţe de muncă cât mai diversă presupune nu doar o asumare a rigorilor legislative, dar şi o necesitate datorată creşterii numărului candidaţilor ce fac parte din rândul minorităţilor, a candidaţilor în vârstă sau femei. Ce alte grupuri care să se poată încadra la capitolul diversitatea forţei de muncă mai puteţi identifica? Cum îşi poate canaliza eforturile o firmă pentru a recruta o forţă de muncă cât mai diversă?

Etapele procesului de recrutare a resurselor umane. Procesul de recrutare a resurselor umane comportă anumite etape ce sunt schematizate în Figura 5.2. (Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Shane R. Premeaux, 2002, p. 125).

Schema prezentată sugerează că, atunci când planificarea resurselor umane indică o nevoie de personal, firma trebuie să evalueze alternativele de angajare. Dacă aceste alternative nu sunt satisfăcătoare, va începe procesul de recrutare. Pasul următor constă în identificarea angajaţilor disponibili din interiorul organizaţiei, care întrunesc condiţiile de calificare cerute de post (sursă internă de recrutare) sau a candidaţilor disponibili din exteriorul organizaţiei (apel la surse externe de recrutare).

Arătaţi în ce constă evaluarea alternativelor de angajare ce precedă iniţierea procesului de recrutare?

Procesul de recrutare nu are loc în gol. Atât mediul intern al organizaţiei cât şi mediul extern reprezintă poli importanţi de influenţă.

Factorii externi organizaţiei care pot afecta semnificativ eforturile de recrutare sunt:

– raportul dintre cererea şi oferta de pe piaţa muncii;

– condiţiile economice şi sociale;

– condițiile legislative în vigoare;
– imaginea organizației.

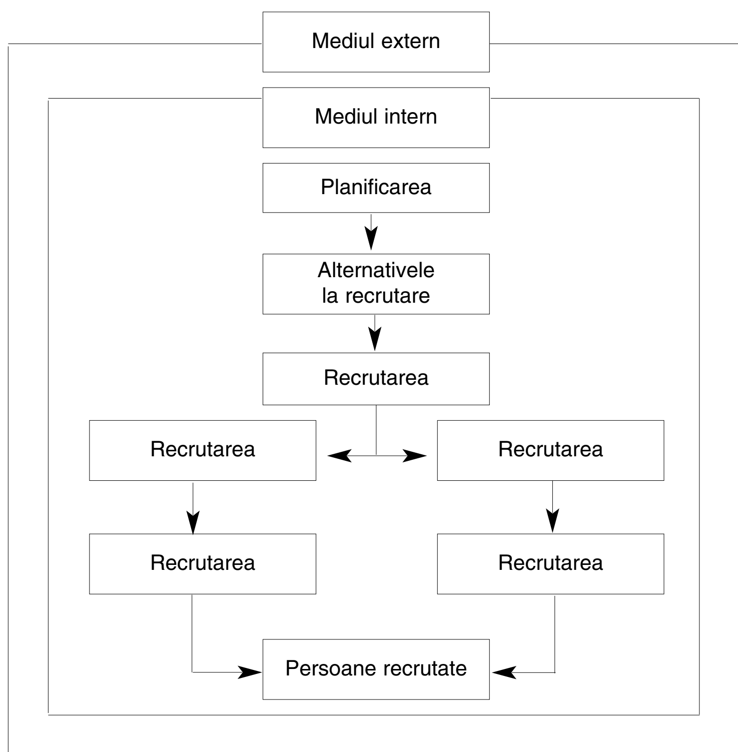


Figura 5.2. Etapele procesului de recrutare

Cum influențează condițiile economice și sociale procesul de recrutare? Dar imaginea organizației? Exemplificați.

Mediul intern de recrutare implică faptul că recrutarea poate fi influențată și de politicile și practicile organizaționale. De pildă, organizația poate să aibă o politică de promovare din interior. Ea are avantajul de a favoriza un mediu de lucru motivat, stimulativ și, totodată, de a se baza pe cunoașterea prealabilă a angajaților. Pot apărea însă și scurtcircuite precum nepotismul sau traficul de influență.

5.1.2. Surse și metode de recrutare

Datorită costurilor mari ale recrutării, organizația trebuie să utilizeze cele mai eficiente surse și metode de recrutare disponibile. *Sursele de recrutare* reprezintă locurile în care pot fi găsiți candidații calificați pentru un post. *Metodele de recrutare* sunt mijloacele specifice prin care potențialii angajați pot fi atrași în orga-

nizație. Sursele și metodele de recrutare pot fi interne și externe. Pentru atingerea obiectivelor recrutării trebuie utilizate surse și metode ce se colează pe nevoile specifice ale organizației.

Metodele interne de recrutare reprezintă mijloacele specifice prin care sunt identificați angajații actuali, capabili să ocupe posturile disponibile dintr-o organizație. Instrumentele specifice pentru recrutarea internă includ: bazele de date cu angajații, anunțurile despre posturile disponibile și ofertele de candidatură. *Anunțurile* reprezintă o procedură de informare a angajaților asupra existenței unor posturi diponibile. *Ofertele de candidatură* reprezintă o tehnică ce permite angajaților care cred că posedă calificările necesare să candideze la un post anunțat.

Responsabilitatea recrutării interne revine departamentului de resurse umane care, odată ce a identificat posturile disponibile, va trimite o informare șefilor departamentelor unde sunt localizate posturile respective. Aceștia, la rândul lor, îi vor anunța pe subordonați despre activitățile legate de recrutarea internă.

Procedurile enunțate mai sus au următoarele avantaje:

– previn suspiciunile angajaților legate de faptul că nu ar fi niciodată informați de existența unui post disponibil;

– evidențiază transparența organizației față de angajați;

– este încurajată libertatea de alegere și dezvoltarea carierei;

– se salvează timp și bani.

Din categoria dezavantajelor acestor tehnici fac parte următoarele situații:

– dacă solicitanții nu reușesc să obțină postul, atunci trebuie să li se explice de ce nu au fost aleși;

– dacă se face o alegere nepotrivită, atunci aceasta echivalează cu diminuarea credibilității conducătorilor;

– chiar dacă procedurile ar fi implementate cu succes, nu se pot preîntâmpina nemulțumirile celor ce nu au fost selectați.

Care dintre dezavantajele procedeelor de recrutare internă invocate aici pare a fi insurmontabil? Odată identificat, cum ar putea fi totuși preîntâmpinat? Argumentați răspunsurile.

Metodele externe de recrutare se referă la mijloacele de atragere într-o organizație a candidaților localizați prin sursele externe de recrutare. Metoda externă convențională de recrutare este publicitatea. Dar acest proces poate decurge cu succes apelând și la sprijinul agențiilor de recrutare și al asociațiilor profesionale. În plus, organizațiile pot face recrutare externă cu ocazia evenimentelor speciale sau pe perioada desfășurării stagiilor de practică a studenților.

Publicitatea este o modalitate prin care se comunică publicului nevoile de angajare ale unei organizații. Cei care fac recrutarea trebuie să aibă în vedere:

– mijloacele de publicitate – alegerea celui mai bun medium (presă scrisă, televiziune, radio, internet) depinde de natura posturilor pentru care se face recrutarea;

– modul de construire a anunțurilor.

În construirea anunțurilor specialiștii recomandă folosirea ghidului AIDA (Atenție, Interes, Dorință, Acțiune) (Dessler Gary, 2003, pp. 101-102). Anunțul trebuie să atragă atenția, să dezvolte interesul și dorința pentru post (să conțină cuvinte-cheie de genul „provocare“, „călătorii“, „avansare“) și nevoia de a acționa (prezența unor formulări precum „sună azi“, „sună pentru mai multe detalii“).

Nu trebuie uitat faptul că, prin publicitate, se oferă o imagine a organizației. Compania trebuie să dea potențialilor angajați o imagine despre sine și despre post.

În cele două casete de mai jos sunt anunțuri publicitare apărute în presa scrisă românească. Faceți o analiză a acestora pe baza itemilor de mai sus. Reconstruiți-le corect, dacă este cazul.

Companie cu capital integral străin, cu sediul comuna Cornu, județul Prahova, domeniul de activitate: producător de piese mecanice de precizie, scoate la concurs un post pentru activitatea de aprovizionare și operațiuni import-export. Cerințe: Studii superioare; experiență în domeniul comercial (operațiuni import-export, transporturi, aprovizionare); posesor permis de conducere categoria B; cunoașterea limbii engleze, cunoștințe operare PC, abilități de comunicare. Se oferă: salariu motivant, oportunitatea de a lucra într-un mediu occidental într-o companie modernă. Persoanele interesate vor depune CV-urile până la data de 10 septembrie 2003, prin e-mail la adresa sales@micron.ro sau fax: 0244/367.238 sau 0244/367.673.

Acum căutăm persoane serioase (avantaj supraponderali), 200 $. 322.74.94.

Agențiile publice și private de recrutare sunt organizații specializate care ajută firmele să recruteze angajați și, totodată, îi asistă pe indivizi să localizeze un post vacant. Agențiile publice sunt oficii de recrutare a forței de muncă care nu percep taxe nici viitorului angajat, nici angajatorului, costurile recrutării fiind suportate de către stat sau acoperite din publicitate. Agențiile private de recrutare percep însă taxe de recrutare fie potențialului angajat, fie organizației.

Evenimentele speciale reprezintă o metodă de recrutare care implică efortul unui angajator de a atrage un număr cât mai mare de candidați pentru interviuri. De pildă, târgurile de muncă sunt proiectate pentru a-i strânge laolaltă atât pe candidați cât și pe reprezentanții diverselor companii. Avantajele acestora, din perspectiva angajatorului sunt:

– oportunitatea de a întâlni un număr cât mai mare de candidați în cel mai scurt timp;

– costurile scăzute (în general, ele sunt sponsorizate de organizații caritabile, de stat sau de partenerii de afaceri).

Stagiul de practică reprezintă o formă specială de recrutare ce implică plasarea unui student/elev într-un post temporar, cu lipsa obligativității companiei de a-l angaja ori a studentului/elevului de a accepta postul permanent. Practica se poate desfășura fie în timpul anului școlar, fie pe perioada verii. Avantajele acestei metode sunt:

– se poate evalua dăruirea față de carieră a celui care efectuează practica;

– practicanții pot deveni recrutori în sensul că vorbesc altora despre organizație;

– practicanții sunt un instrument de relații publice ce conferă vizibilitate companiei;

– în perioada practicii se pot evalua performanţele și se pot aprecia calificările, abilitățile aplicanților.

Asociațiile profesionale. Multte asociații profesionale din diverse domenii (finanțe, relații publice, marketing, publicitate etc.) pot furniza servicii de recrutare și plasare pentru membrii lor.

Sursele interne de recrutare îi includ pe actualii angajați care devin candidați în vederea promovării, transferului sau rotației pe posturi, precum și pe foștii angajați care sunt disponibili pentru reangajare.

Promovarea din interior. Avantajele acestei surse rezidă în faptul că:

– angajații pot fi mai bine calificați;

– angajații sunt deja familiarizați cu colegii, procedurile și politicile organizației;

– angajații se simt mai în siguranță;

– angajații își identifică interesele pe temen lung cu cele ale organizației;

– disponibilitatea pentru promovarea organizațională îi motivează mai mult în muncă pe angajați;

– este mai puțin costisitoare ca timp și bani.

Printre dezavantajele promovării interne putem nota:

– inconvenientul de a nu găsi cea mai calificată persoană;

– chiar dacă este găsită persoana potrivită, aceasta poate refuza promovarea.

Transferul este un alt mod de recrutare internă important pentru o organizație din perspectiva promovării ulterioare a angajatului. Criteriile transferului sunt vechimea și meritele.

Rotația pe posturi este folosită pentru a-i pune pe candidați în situația de a lua contact cu diferite aspecte ale vieții organizației. Rotația are un caracter temporar. Ea presupune avantajul eliminării stresului, dă oportunitatea de a testa funcționalitatea unor noi posturi fără teama de eșec, iar conducerea are șansa de a verifica angajamentul pe temen lung al salariatului.

Reangajările/rechemările reprezintă o sursă de recrutare relativ necostisitoare. Organizația are informații despre performanţele și așteptările candidaților. Aceștia sunt familiarizați cu valorile companiei și tind să muncească mai bine și să fie mai loiali. Această sursă se utilizează, mai ales, în organizațiile unde există fluctuații sezoniere de personal (construcții, turism etc.)

Sursele externe de recrutare

La un moment dat, o firmă trebuie să caute potențiali angajați dincolo de granițele sale, îndeosebi pentru ocuparea unor posturi noi, să coopteze angajați cu abilități pe care nu le posedă salariații actuali, să angajeze personal cu un background diferit față de cel existent, în scopul încurajării creativității. În plus, recrutarea internă nu produce suficienți candidați calificați, mai ales în organizațiile care au o ascensiune rapidă sau care au mare nevoie de creativitate și talent. În această situație, se apelează la recrutarea externă. Cert este că organizațiile au nevoie, de obicei, de ambele resurse.

Sursele externe de recrutare pot fi: liceele și școlile vocaționale, universitățile, competitorii și alte firme dar și șomerii, pensionarii și liber profesioniștii.

Liceele și școlile vocaționale au programe de pregătire ce vizează dezvoltarea anumitor abilități și deprinderi specifice în funcție de profilul acestora.

Universitățile reprezintă o sursă de recrutare importantă pentru multe organizații. Potențialii profesioniști sunt găsiți în aceste instituții. Relevantă în acest sens este dezvoltarea parteneriatelor de tip public-privat prin care firmele și universitățile întrețin relații apropiate din care câștigă ambele.

Competitorii și alte firme din aceeași arie geografică și de interes pot fi surse importante de recrutare pentru posturi în care se cere experiență.

Șomerii și pensionarii sunt adesea o sursă foarte prețioasă de recrutare. De pildă, pensionarii muncesc mai bine decât tinerii, nivelul absenteismului este mai mic, se implică mai mult și sunt mai fideli organizației.

Liber profesioniștii pot reprezenta o sursă de candidați pentru orice tip de posturi care cer expertiză tehnică, administrativă sau antreprenorială. Ei pot activa cu succes în posturi care solicită creativitatea.

Majoritatea lucrărilor de specialitate se pun de acord în privința faptului că, dată fiind unicitatea unei organizații, reușita procesului de recrutare depinde de adaptarea acestuia la nevoile specifice ei. Altfel spus, sursele și metodele de recrutare trebuie să se coreleze atât cu tipul de organizație cât și cu natura postului ce urmează a fi ocupat. Înainte de a alege metodele, trebuie identificate sursele de recrutare. Metodele specifice de recrutare folosite sunt influențate de factorii externi de mediu (raportul cerere-ofertă de pe piața muncii ș.a.). De aceea, fiecare organizație trebuie să determine metodele și sursele adecvate unor circumstanțe diferite.

Avantajele surselor interne de recrutare	Dezavantajele surselor interne de recrutare
– încurajarea unei etici a promovării – evaluarea eficientă a abilităţilor – minimalizarea costurilor – motivarea în vederea atingerii unei mai bune performanţe în muncă	– probleme de natură etică cu cei care nu au fost promovaţi – apariţia luptelor interne pentru promovare

Avantajele surselor externe de recrutare	Dezavantajele surselor externe de recrutare
– „sânge nou" şi perspective noi – costuri mai mici în raport cu programele de pregătire a specialiştilor – pot furniza informaţii privind activitatea concurenţei	– poate fi selectat cineva nepotrivit cu cerinţele postului, cultura şi valorile organizaţiei – pot apărea probleme cu potenţialii candidaţi din interior – necesită adaptare mai lungă în timp

5.1.3. Recrutarea prin Internet

Nu putem neglija formularea unor puncte de reper în ceea ce priveşte raportarea procesului de recrutare la noile tehnologii care conduc, la scară mare, spre o reconstrucţie a tabloului explicativ al lumii. Chiar dacă filosofia procesului de recrutare nu a suferit schimbări majore totuşi, din perspectiva noilor achiziţii tehnologice, ne confruntăm cu un set de resemnificări ce nu poate fi neglijat. Astfel, putem spune că recrutarea este influenţată progresiv de apariţia Internetului.

Într-un studiu de specialitate (Belcourt, M. *et al.*, 1999, p. 110) se estima existenţa a peste 35.000 de site-uri specializate în recrutare. Tot mai multe organizaţii apelează la această sursă de recrutare din mai multe motive:

– costurile scăzute în raport cu alte surse de recrutare;

– rapiditatea – de cele mai multe ori candidaţii sunt identificaţi în aceeaşi zi în care s-a făcut anunţul;

– schimbul de informaţii suplimentar şi relevant atât despre organizaţie cât şi despre candidat, în timp real.

În România există peste 20 de site-uri specializate în recrutare. În toamna lui 2003, a fost organizat primul târg virtual de locuri de muncă. Pe site-ul pus la dispoziţie (www.bestjobs.ro) au fost depuse peste o mie de oferte de către firme publice şi private.

Identificarea completă a unei liste de dezavantaje este totuşi prematură. De aceea, nu le vom nota decât pe cele mai evidente:

– media de vârstă a celor care utilizează Internetul se plasează în zona sub 40 de ani, bărbaţi în special. Pericolul rezidă în reducerea îndeplinirii obiectivelor organizaţiei legate de recrutarea unei forţe de muncă cu potenţal diversificat;

– prezenţa unor solicitări pentru alte posturi decât cele disponibile;

– un număr foarte mare de CV-uri ce solicită mult timp de analiză;

– violarea confidenţialităţii în cazul în care nu există sisteme de protecţie.

Internetul oferă organizaţiei trei căi de recrutare:

1. site-uri generale şi specializate în recrutare;

2. crearea propriei pagini de Internet care să ofere secţiuni dedicate posturilor vacante, să pună la dispoziţie mijloacele prin care solicitanţii pot să-şi construiască şi să-şi trimită CV-ul;

3. participarea la forumuri de discuţii *on line* despre carieră.

Foarte multe organizaţii au obţinut rezultate impresionanate utilizând recrutarea prin Internet, în special prin apelul la propria pagină web. Numărul site-urilor specializate în recrutarea de personal a crescut uimitor în ultimii ani. Trecerea în revistă a acestora nu face obiectul prezentării noastre. Putem sublinia însă că majoritatea profesioniştilor în resurse umane preferă să primească CV-urile şi să utilizeze o serie de teste prin Internet. Foarte multe pagini de web ale organizaţiilor pun la dispoziţie solicitanţilor secţiuni speciale care afişează formate de CV-uri ce pot fi completate *on line*.

În completarea unui astfel de CV sunt de evitat următoarele greşeli:

1. folosirea caracterelor speciale;
2. folosirea tastei Tab în loc de tasta destinată spațiului;
3. folosirea caracterelor bold sau italice.

În ciuda faptului că majoritatea organizațiilor și-au creat propria bancă de CV-uri care variază în funcție de mărime, conținut și acesibilitate, regulile de mai sus rămân valabile în toate cazurile.

Alte aspecte ale recrutării pe Internet vizează redefinirea rolului recrutorilor și a surselor și metodelor externe și interne de recrutare. Recrutorul, numit în literatura de specialitate *cyber-recrutor*, devine, în primul rând, o persoană responsabilă de utilizarea Internetului în procesul de recrutare cu tot ce implică acesta. Pe de altă parte, sursele externe de recrutare conexate cu metodele aferente sunt utilizate din perspectiva legăturilor cu Internetul. Recrutarea internă se schimbă și ea semnificativ, în măsura în care firmele și angajații dezvoltă folosirea intranetului. Dacă un angajat dorește să afle ceva despre un post vacant este suficient să verifice agenda trimisă prin intranet.

5.2. Procesul de selecţie

Dacă procesul de recrutare are scopul de a-i determina și încuraja pe oameni să caute un post într-o organizaţie, procesul de selecţie are scopul de a-i identifica și angaja pe cei mai calificaţi solicitanţi.

Selecția reprezintă procesul prin care se aleg candidații cei mai potriviți pentru ocuparea unui post vacant într-o organizație, conform unor reguli și criterii bine stabilite. Selecția este un proces prin care se acumulează informații despre candidații la un post vacant, în condiții legale, cu scopul de a determina cine poate fi angajat pe termen scurt, mediu sau lung într-o organizaţie. Selecţia implică alegerea unor candidaţi ale căror nevoi să fie adecvate nevoilor organizației. Potrivit lui Lawrence A. Klatt *et al.* (1985), selecţia personalului este o activitate de previziune care încearcă să acomodeze nepotrivirile dintre caracteristicile indivizilor și cerințele posturilor nou create sau vacante. Selecţia se corelează cu celelalte etape ale managementului resurselor umane: planficarea resurselor umane, analiza posturilor, recrutarea, evaluarea performanţelor personalului. Legăturile dintre aceste procese sunt prezentate în Figura 5.3. (Schuler S .Randall, Huber L. Vandra, 1993, p. 234).

Responsabilitatea selecției revine departamentului de resuse umane, alături de specialiștii din departamentele care au posturi vacante și, după caz, managerii din pozițiile ierarhic superioare. DRU este responsabil îndeosebi cu verificarea preliminară a dosarelor de candidatură, primirea candidaților la sediul organizației, realizarea preselecției, pregătirea interviurilor și coordonarea procedurilor de selecție până în etapa finală.

Procedurile de selecție asigură și îmbogățesc esența unei organizații care constă în resursele sale umane. Selectarea candidaților capabili să lucreze performant aduce îmbunătățiri substanțiale la nivelul productivității și scade costurile. Scopul

procesului de selecţie este de a găsi cea mai bună îmbinare între personal, post şi organizaţie. Dacă personalul este subcalificat sau supracalificat sau, pur şi simplu, nu se potriveşte culturii organizaţionale atunci probabil va părăsi organizaţia.

Potrivit sistematizării propuse de Randall S. Schuler şi Vandra L. Huber (1993, p. 233) obiecivele selecţiei rezidă în:

– contribuţia la realizarea obiectivelor organizaţiei în mod eficient şi eficace;

– obţinerea certitudinii că investiţiile financiare ale organizaţiei nu sunt inutile;

– evaluarea şi angajarea candidaţilor atât în interesul acestora cât şi al organizaţiei;

– minimalizarea pericolului neadaptării la legislaţia în vigoare cu privire la selectarea personalului;

– contribuţia la realizarea strategiilor şi obiectivelor organizaţiei.

Este foarte important de reţinut că succesul recrutării are un impact semnificativ asupra calităţii procesului de selecţie. Pe de altă parte, trebuie cunoscut faptul că procesul de selecţie a personalului reprezintă una dintre cele mai dificile şi mai importante decizii ale unei organizaţii. „*Dacă o firmă angajează mai multe ‹mere stricate›, nu poate avea succes pe termen lung, chiar dacă are planuri perfecte, o solidă cultură organizaţională şi sisteme de control adecvate.*“ (Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, 2002, p. 176) Această afirmaţie întăreşte ideea

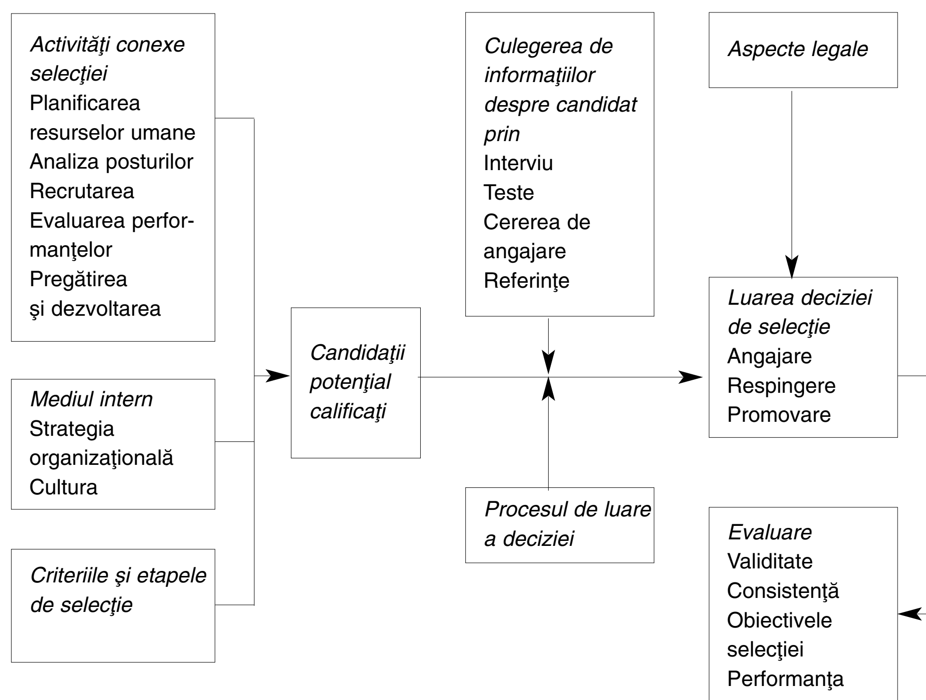


Figura 5.3. Conexiunile selecţiei

că obiectivele și scopurile organizației nu pot fi atinse în absența oamenilor competenți. Mai mult, putem nota în acord cu lucrările de specialitate că, actualmente, chiar dacă multe organizații au acces la aceeași tehnologie, ceea ce le diferențiază realmente sunt oamenii.

De pildă, firmele mici nu-și pot permite să facă greșeli de angajare; în firmele mari, existența unei singure persoane incompetente are consecințe mai puțin nefavorabile, dar nu în orice condiții; o eroare asemănătoare într-o organizație mică poate fi devastatoare. De ce? Argumentați-vă răspunsul.

5.2.1. Factorii care influenţează selecţia

Factorii care influențează procesul de selecție pot fi sintetizați astfel: legislația, viteza de decizie, ierarhia organizațională, lotul candidaților, tipul de organizație și perioada de probă (Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, 2002, pp. 177-179).

1. Legislația. Managementul resurselor umane este condiționat într-o mare măsură de legislație. Conducerea și specialiștii în resurse umane trebuie să stăpânească foarte precis toate aspectele legale ale procesului de selecție atunci când fac angajări. Ca o organizație să nu piardă timp și bani, este foarte important să cunoască condițiile legale în vigoare sub umbrela cărora se desfășoară procesul de selecție. Altfel spus, dacă în procesul de selecție se produc scurtcircuite de natură legală (discriminări de gen, etnice ș.a.m.d.), atunci organizația poate fi antrenată în procese costisitoare și, totodată, poate pierde din capitalul de imagine.

2. *Viteza de decizie.* Timpul disponibil pentru a lua o decizie cu privire la candidatul ce urmează a fi selectat poate avea, de asemenea, un efect major asupra procesului de selecție. Dacă procesul de selecție durează prea mult este foarte probabil ca cei mai buni candidați să se orienteze către alte organizații.

3. *Ierarhia organizațională.* Procesul de selecție este constrâns și de cei care fac selecția, în sensul că posturile vacante ce urmează a fi ocupate aparțin unor niveluri diferite. Astfel, apare necesitatea adecvării celor care selectează la natura postului. De pildă, există o diferență evidentă între un post de șef de departament într-o organizație și un post de recepționer. În primul caz, selecția va fi condusă nu numai de departamentul de resurse umane, dar și de persoane din pozițiile ierarhice superioare. În cel de-al doilea caz, este suficientă implicarea DRU.

4. *Lotul candidaților.* Procesul de selecție poate fi influențat și de numărul candidaților calificați pentru un post anume. În cazul în care există mai mulți candidați calificați este mai ușor să-i alegi pe cei mai buni. Dacă plaja de opțiuni este mai mică, atunci procesul de selecție se poate transforma într-o „alegere din ce avem la îndemână." Procesul de selecție mai poate fi afectat și de extinderea sau, dimpotrivă, micșorarea pieței de muncă. Raportul dintre numărul de posturi ce urmează a fi ocupate și numărul de candidați disponibili este un factor de prim rang.

5. *Tipul organizației.* Selecția mai poate fi predeterminată de tipul de organizație în care candidații urmează să fie angajați. Dacă organizația este privată, publică/de stat sau nonprofit, selecția se va desfășura în mod diferit.

6. *Perioada de probă.* Multe organizații apelează la o perioadă de probă, care durează de obicei între 3 și 6 luni, ce le permite să evalueze abilitățile angajatului de probă. Această practică influențează procesul de selecție deoarece poate substitui unele faze ale sale sau îi verifică validitatea.

5.2.2. Descrierea procesului de selecţie

Procesul de selecție comportă anumiți pași. Figurile de mai jos (Figurile 5.4. și 5.5.) indică etapele tipice ale unui proces de selecție. Evident, acestea pot varia în funcție de organizație, dar ele exprimă, în genere, cum se desfășoară acest proces (Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, 2002, p. 179; Cherrington D. J., 1991, p. 198).

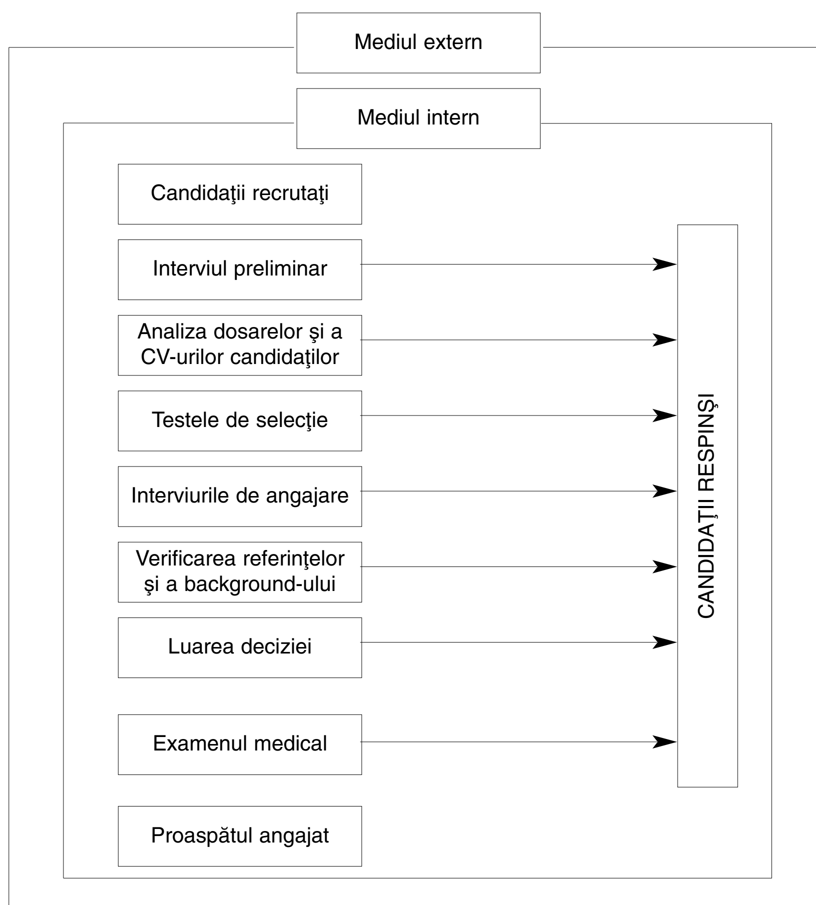


Figura 5.4. Etapele selecției

Adesea, în activitatea practică, nu se respectă toate aceste etape, apărând situaţii în care decizia de angajare se ia chiar la nivelul interviului preliminar, fără ca aceasta să fie neapărat stigmatizată de umbra insuccesului.

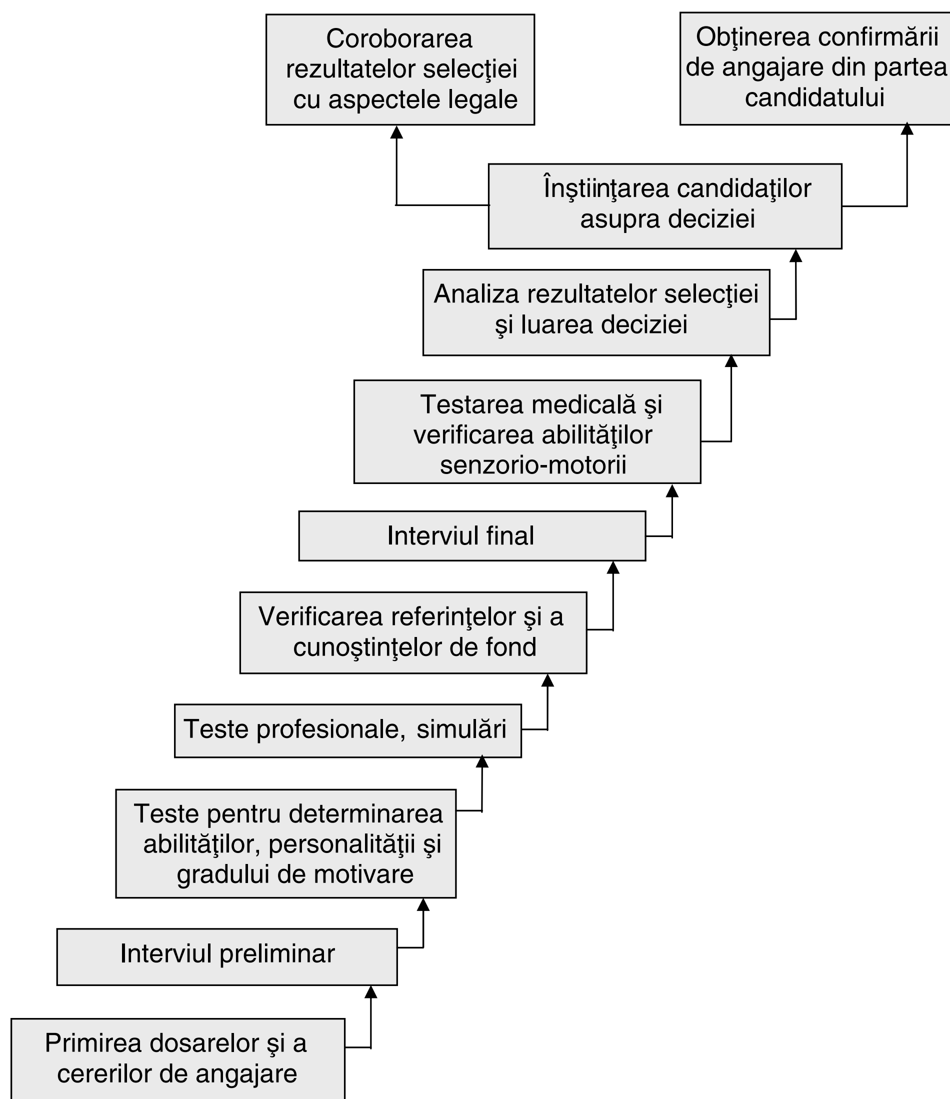


Figura 5.5. Etapele selecţiei

De regulă, selecţia debutează cu interviul preliminar care are drept scop eliminarea candidaţilor necalificaţi pentru postul respectiv sau a celor care nu răspund unor cerinţe minime. În pasul următor, candidaţii rămaşi completează cererea de angajare. Urmează filtrarea lor printr-o serie de teste de selecţie, interviul de angajare, verificarea referinţelor, examinarea medicală şi, în fine, evaluarea rezultatelor selecţiei în vederea luării deciziei de angajare. Şi în procesul de selecţie factorii de mediu au un impact considerabil (pentru detalii a se vedea secţiunea dedicată recrutării resurselor umane). Luarea deciziei de angajare trebuie raportată şi la influenţele mediului intern şi extern.

Vom descrie în continuare, pe larg, etapele procesului de selecţie.

1. *Interviul preliminar.* Procesul de selecţie începe, de regulă, cu interviul preliminar. Scopul principal al acestei selecţii iniţiale este acela de a-i elimina pe cei care nu îndeplinesc în mod vizibil cerinţele postului în cauză. În acest stadiu, reprezentantul DRU pune întrebări clare şi la obiect. Această etapă aduce beneficii organizaţiei pentru că, pe de o parte, identifică şi elimină rapid candidaţii neadecvaţi şi, pe de altă parte, poate conduce la recunoaşterea unor candidaţi care dispun de abilităţi pentru alte posturi vacante din organizaţie.

Pot fi folosite mai multe tipuri de interviuri preliminare: interviul telefonic, interviul faţă în faţă, interviul asistat de calculator.

În anii '80 întrebarea cea mai frecventă adresată în timpul unui interviu era „vorbiţi despre dumneavoastră". Această întrebare a devenit desuetă? Argumentaţi răspunsul.

Interviul telefonic are avantajul că menţine la un nivel scăzut costurile selecţiei. Dezavantajul ţine de faptul că se pierde contactul direct. De pildă, nu se pot observa manifestările nonverbale ale candidatului şi nici aptitudinile de relaţionare interpersonală aşa cum se întâmplă în *interviul faţă în faţă.* Acesta din urmă presupune însă costuri mai mari, dar nesemnificative în raport cu beneficiile. O formă nouă de interviu este cel asistat de calculator, mai precis folosind pagina de Internet a organizaţiei. Aici sunt postate formulare cu întrebări la care trebuie să răspundă candidaţii. După completare, ele sunt prelucrate de un program ce afişează rezultatele.

2. *Analiza cererilor de candidatură.* Această etapă poate preceda sau urma interviul preliminar. Prin intermediul său se conturează o perspectivă asupra candidaţilor. Angajatorul evaluează datele din cererea de angajare pentru a vedea dacă există o potrivire între cerinţele postului vacant şi candidat. Cererea de angajare trebuie să fie bine concepută, să fie cerute informaţiile esenţiale şi să aibă un format standard. Cererile de angajare diferă de la organizaţie la organizaţie şi în funcţie de tipul postului.

O cerere de angajare tip conţine următoarele rubrici: nume, adresă, număr de telefon, serviciu militar, pregătire şi experienţă profesională. Dacă organizaţia nu solicită completarea unei cereri de angajare atunci înseamnă că se va baza pe analiza curriculum-ului vitae (v. Anexa).

Cererea de candidatură sau CV-ul vor fi analizate având în vedere cerințele fișei postului pentru a determina adecvarea dintre solicitările organizației și calificările individului. Este de notat că, în această fază, procesul de selecție poate fi îngreunat întrucât unii candidați tind să se pună într-o lumină favorabilă, dar nu neapărat realistă.

3. *Administrarea testelor de selecție.* Utilizarea testelor de selecție a devenit o procedură prevalentă în evaluarea abilităților, aptitudinilor și capacităților candidaților. În funcție de ceea ce se urmărește prin testare, testele pot fi conduse de reprezentanți ai departamentului de resurse umane, specialiști din organizație, firme specializate în testare, experți și consultanți din afara organizației.

Testele de selecție reprezintă mijloace precise care vizează selectarea candidaților calificați pentru un post. Costul testelor de selecție este mic raportat la faptul de a câștiga un angajat bine calificat. Principalul motiv al utilizării testelor constă în identificarea aptitudinilor, motivației necesare ocupării postului în cauză. Aceste aspecte nu pot fi decelate în interviul preliminar. Testele reprezintă mijloace eficiente de a acumula acel tip de informații la care nu se poate ajunge prin interviul preliminar sau prin analiza CV-ului și a cererii de candidatură. Și la nivelul acestei proceduri de selecție este fundamentală cunoașterea funcțiilor și cerințelor esențiale ale fiecărui post pentru că numai astfel se pot proiecta teste potrivite naturii sale.

Testele de selecție constituie un bun suport de predicție în ceea ce privește abilitățile unui candidat, dar nu au același succes atunci când este vorba de determinarea motivației. Întrucât performanța în muncă este dependentă nu doar de abilitățile personalului, dar și de motivația sa, această indigență a testelor devine importantă. O altă problemă pe care o pot genera testele este anxietatea. Candidații devin adesea neliniștiți când trebuie să se confrunte cu un obstacol care vizează eliminarea lor din cursă. În aceste circumstanțe performanța lor poate fi subevaluată. De aceea, modul în care sunt realizate și aplicate testele și modul cum sunt aleși profesioniștii care participă la această procedură trebuie să reducă din amenințare. În plus, testele trebuie conjugate cu alte instrumente de selecție.

Conform lui Gary Desler (2003, p. 128, *passim*) caracteristicile testelor bine proiectate sunt: standardizarea, obiectivitatea, fiabilitatea și validitatea.

Standardizarea se referă la uniformitatea procedurilor și condițiilor legate de administrarea testelor. De pildă, conținutul instrucțiunilor oferite, timpul alocat sau mediul de testare trebuie să fie aceleași pentru toți candidații. *Obiectivitatea* este o condiție ce trebuie îndeplinită atunci când se consideră că aplicanții pot obține rezultate foarte asemănătoare la un test dat. *Fiabilitatea* reprezintă măsura în care testele de selecție oferă rezultate certe. Ea relevă gradul de încredere ce i se poate acorda testului. *Validitatea* reprezintă cerința de bază a testelor de selecție. Ea semnifică acuratețea cu care testele măsoară ceea ce trebuie să măsoare sau satisfac funcțiile pe care sunt proiectate să le satisfacă.

Tipuri de teste de selecție. În funcție de performanțele avute în vedere pentru ocuparea unui post este nevoie să fie testate și măsurate anumite capacități precum:

aptitudinile cognitive, psihomotorii, vocaţionale, personalitatea, nivelul de interes, cunoştinţele profesionale etc.

Testele de aptitudini cognitive sunt instrumente ce determină capacitatea de gândire în general, memoria, vocabularul, fluenţa verbală ş.a. Ele sunt utilizate pentru identificarea candidaţilor cu o bază temeinică de cunoştinţe, care în condiţiile unor schimbări de natură tehnologică sau de organizare, să îi ajute să se poată adapta repede.

Testele de abilităţi psihomotorii măsoară forţa, coordonarea şi dexteritatea. Sunt meserii care solicită o bună coordonare a mişcărilor, dexteritatea manuală sau alte reacţii motorii. De pildă, pentru meseria de salvamar este nevoie de stăpânirea procedurii de înot. Evident că un candidat la acest post va trebui să facă faţă unui test de abilităţi psihomotorii.

Testele privind profesia măsoară gradul de cunoaştere de către solicitant a îndatoririlor postului pentru care candidează, dar şi cunoştinţele în diverse domenii profesionale ca economie, marketing etc. Aceste teste sunt proiectate pe baza datelor furnizate de analiza posturilor.

Testele de simulare cer candidaţilor să îndeplinească o sarcină reprezentativă pentru postul respectiv. Aceste teste sunt, prin natura lor, legate de configuraţia postului. Ele au avantajul că rezultatele nu pot fi falsificate, candidaţii nu-i pot înşela pe evaluatori asupra performanţelor şi ajută la configurarea unor predicţii bune. Prin simulări, candidatul îşi poate evidenţia abilităţile, cunoştinţele, experienţa profesională în act. Testele de simulare trebuie să fie monitorizate de specialişti în profesia respectivă.

Testele vocaţionale indică faptul că un candidat este interesat şi poate fi satisfăcut de postul respectiv. Aceste teste compară motivaţia candidatului cu motivaţia altui individ care realizează performanţe într-un post similar celui scos la concurs.

Testele de personalitate. Aptitudinile cognitive sau fizice ale unei persoane certifică doar performanţele sale legate de profesie; dar şi alţi factori precum motivaţia, temperamentul sau caracterul candidaţilor sunt foarte importanţi. Testele de personalitate pot fi folosite pentru a-i identifica pe indivizii care sunt puternic motivaţi, flexibili şi capabili să lucreze bine în echipă. Deşi folosirea testelor de personalitate în procesul de selecţie este considerată controversată întrucât ele sunt cel mai greu de evaluat şi folosit, totuşi sunt utilizate cu succes.

Centrele de testare (Assessment Centers) – tehnica centrelor de testare/evaluare are în vedere identificarea şi selectarea candidaţilor prin supunerea lor la probe care le cer să îndeplineaască sarcini similare cu cele specifice postului pentru care candidează. Ele reprezintă o metodă mai scumpă de selecţie şi de aceea sunt folosite mai degrabă pentru ocuparea poziţiilor manageriale sau în selecţia internă. Într-un astfel de centru, candidaţii sunt supuşi unui număr de teste de simulare, evaluate de specialişti profesionişti. Aceste centre au avantajul că oferă informaţii valide în procesul de selecţie.

Există și alte tipuri de teste precum testele grafologice, genetice sau astrologice care sunt însă fie controversate din punct de vedere legal, fie inspiră neîncredere.

În Statele Unite testele grafologice au devenit obișnuite. În Europa un număr mare de angajatori folosesc aceste teste pentru a selecta și plasa candidații. Peste 80 de procente din firmele din Israel și Elveția utilizează testele grafologice.

Care credeți că sunt avantajele și dezavantajele acestor teste?

Interviul reprezintă o conversație structurată, orientată către un scop, în care atît intervievatorul cît și candidatul schimbă informații. Interviurile reprezintă metoda de bază pe care organizațiile o utilizează ca să evalueze candidații. Ele sunt semnificative dat fiind faptul că solicitanții ajunși la acest stadiu sunt „supraviețuitorii" etapelor de selecție preliminare. În această etapă se confirmă sau se infirmă predicțiile făcute în etapele anterioare. Până la acest punct, candidații rămași în cursă par calificați pentru postul la care concurează. Este necesară însă o informație suplimentară care să ateste dacă individul se poate adapta sau nu la organizația respectivă.

Planificarea interviului reprezintă o acțiune esențială în procesul de selectare a candidaților. În planificarea interviului majoritatea specialiștilor susține că trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

– calendarul interviului, unde se specifică data când are loc acesta;

– locația trebuie să fie plăcută și să ofere minimum de întreruperi;

– intervievatorul trebuie să aibă o personalitate plăcută, să fie empatic, comunicativ și să știe să asculte;

– stabilirea unui profil al postului bazat pe fișa postului;

– existența unui punctaj care să se refere explicit la următoarele elemente: conformitatea dintre cererea de candidatură și CV cu cerințele postului, calitățile vizate de post, planul de prezentare pe puncte a postului, companiei, departamentului, comportamentul profesional al candidatului relativ la istoria sa profesională.

Desfășurarea interviului

După stabilirea contactului cu aplicantul, intervievatorul trebuie să obțină informații suplimentare în ceea ce-l privește, complementare celor oferite de alte instrumente de selecție. Interviul ajută la clarificarea unor aspecte și aduce informație suplimentară despre candidat astfel încât decizia selectării să fie întemeiată. Intervievatorul trebuie să dea informații despre companie, post și răspunsuri la așteptările candidatului dacă nu a făcut-o DRU. Studiile de specialitate arată că ar fi un gest necugetat ca un candidat să nu se informeze în prealabil despre compania unde vrea să se angajeze (a se vedea Mondy R. Wayne *et al.*, 2002, p. 191).

Subiectele tipice incluse în interviu sunt analizate în cele ce urmează.

– *Experiența profesională a candidatului.* Intervievatorul trebuie să exploreze cunoștințele, deprinderile, abilitățile și gradul de asumare a responsabilității a candidatului.

– *Realizările academice.* Dacă persoana intervievată nu are o experiență profesională semnificativă, abordarea performanțelor școlare este foarte importantă.

– *Aptitudinile de relaționare interpersonală.* Actualmente, munca în echipă este adeseori vitală într-o organizaţie. De aceea, pe lângă deţinerea unor abilităţi profesionale, o persoană trebuie, de cele mai multe ori, să aibă capacitatea de a lucra foarte bine și cu alții.

– *Calitățile personale.* Pe durata interviului, intervievatorul trebuie să observe calităţile fizice, abilităţile de vorbire, vocabularul, echilibrul, adaptabilitatea candidatului. Aceste atribute sunt urmărite în măsura în care sunt esenţiale în satisfacerea cerințelor postului.

– *Adecvarea la cultura organizațională* se referă la conformitatea dintre valorile candidatului și cultura organizaţiei. Acest lucru este foarte important întrucât, în cazul unei nepotriviri, organizaţia investește suplimentar timp și bani.

– *Obiectivele candidaților.* Trebuie reamintit faptul că și solicitanții își fixează anumite obiective în vederea susținerii unui interviu. Cel mai frecvent este acela de a afla ce salariu îi va plăti firma pentru început. Alte obiective pot fi: să fie ascultați și înțeleși, să aibă ocazia să-și prezinte abilitățile, să fie tratați corect și respectuos, să primească informaţii despre post și companie.

Aspectele pe care le probează un interviu sunt: factorii intelectuali, motivaționali, de personalitate, experiență, cunoaștere etc. Interviul trebuie să se încheie într-o notă pozitivă și destinsă.

După încheierea interviului, intervievatorii trebuie să identifice candidații potriviți pentru post și să întocmească lista de propuneri de acceptare.

Într-un interviu este mai important să afli informații negative sau pozitive despre candidat?

Tipuri de interviuri

Există mai multe tipuri de interviuri ce pot fi utilizate în procesul de selecţie. Vom insista asupra interviului nestructurat și interviului structurat.

Interviul nestructurat nu are un format predeterminat; prin urmare, intervievatorul își poate orienta întrebările spre direcţii diferite. Lipsa unei structuri îi dă posibilitatea intervievatorului să urmărească puncte de interes ce apar spontan în răspunsurile date de candidat, la întrebările adresate. Pe de altă parte, candidații pot sau nu pot primi aceleași întrebări. În afară de câteva întrebări specificate dinainte, celelalte sunt formulate pe moment.

Interviul structurat. În cadrul acestui tip de interviu întrebările și răspunsurile potrivite sunt specificate dinainte. Intervievatorul urmează un format prestabilit. În practică, nu toate interviurile structurate specifică și răspunsurile așteptate pentru a se asigura conformitatea om-post. Interviul structurat are avantajul creșterii fiabilității și acurateței procesului de selecţie și minimalizează gradul de subiectivitate și inconsistență al interviului nestructurat. De regulă, interviul structurat conţine cinci tipuri de întrebări:

– contextuale – sunt întrebări care-l pun pe candidat într-o situație anume pentru a determina cum s-ar comporta într-un context similar la locul de muncă. Se pot

pune întrebări de tipul: să presupunem că faceți o prezentare și apare o problemă tehnică la care nu puteți răspunde, ce faceți?

– cu caracter profesional – sunt întrebări care testează cunoștințele și abilitățile profesionale ale candidatului. Ce factori credeți că trebuie să luați în considerare pentru dezvoltarea unei campanii de publicitate la TV?, de exemplu.

– de simulare, care se referă la situații reale, în care solicitanților li se cere să îndeplinescă o anumită sarcină legată de cerințele postului pentru care candidează – să facă un proiect de exemplu.

– legate de experiența profesională (puteți da exemplu de o situație în care ați făcut o campanie de prezentare care s-a soldat cu succes?).

– ce testează dorința de adaptare la cerințele postului – întrebări care demonstrează dorința aplicanților de a se conforma cu cerințele postului (vă place să faceți o muncă statică sau să călătoriți?).

Iată câteva exemple de întrebări ce pot fi adresate candidaților:
– De ce doriți să vă schimbați locul de muncă?
– De ce ați părăsit ultimul loc de muncă?
– Ce v-a plăcut și ce nu v-a plăcut la ultimul loc de muncă?
– Ce calități vă recomandă pentru postul disponibil?
– Vă menține postul pe care doriți să-l ocupați în câmpul dumneavoastră de pregătire? Cum?
– Ce faceți în timpul liber?
– Care sunt obiectivele dumneavoastră legate de carieră în următorii cinci ani?
– Care sunt punctele tari și punctele slabe?
– Ce strategie v-ați propus pentru îndeplinirea obiectivelor dvs.?
– Ce vă motivează în muncă?
– Caracterizați situația economică actuală.
– De ce considerați că trebuie să vă angajăm?
– Cum vă caracterizați colegii de la ultimul loc de muncă?

Metode de intervievare

Interviurile pot fi realizate și aplicate în mai multe feluri. Alegerea lor și a metodelor de aplicare se face în funcție de natura postului. Dintre acestea amintim: interviul unu la unu, interviul de grup și interviul sub presiune.

Interviul unu la unu este folosit preponderent și presupune întâlnirea dintre un candidat și un intervievator. El este mai puțin amenințător pentru candidat. În timpul desfășurării sale, poate avea loc un adevărat schimb de informații. De regulă, reprezentantul DRU utilizează acest tip de interviu, în faza preliminară a procesului de selecție.

Interviul de grup, în timpul căruia mai mulți candidați interacționează atât între ei cât și cu reprezentanții companiei. Are avantajul de a furniza mai multe date despre candidați, despre competențelor lor interpersonale și de a salva timp pentru organizație.

Interviul sub presiune. Se știe că majoritatea interviurilor este proiectată pentru a elimina presiunea candidaților. În cadrul acestui interviu, presiunea este creată deliberat pentru a observa cum reacționează un candidat în condiții de stres. În mod

intenţionat, intervievatorul îi pune candidatului întrebări inconfortabile, într-un ritm alert, pentru a determina toleranţa sa la stres.

Potenţialele probleme ale intervievării sunt:

– *întrebările neadecvate.* Nu trebuie adresate întrebări care pot genera probleme în evaluare sau din punct de vedere legal.

– *judecăţile premature.* Cercetările arată că intervievatorii îşi fac o părere despre candidaţi în primele minute.

Se spune că la interviurile de selecţie prima impresie contează şi, prin urmare, nici nu mai trebuie să mai deschizi gura. Comentaţi această afirmaţie.

– *dominaţia intervievatorului.* Informaţia trebuie să fie schimbată de ambele părţi. Intervievatorii trebuie să ştie să fie şi buni ascultători dar şi surse de informare.

– *întrebările inconsistente.* Dacă intervievatorii le pun candidaţilor aceleaşi întrebări atunci îi judecă pe aceleaşi baze. De aceea, dacă posturile sunt diferite şi întrebările trebuie să fie diferite.

– *efectul de halo* apare atunci când intervievatorii consideră că doar una dintre caracteristici este determinantă. Rezultatul constă în faptul că, probabil, cel mai bun candidat nu este selectat.

– *efectul contrastelor* apare atunci când intervievatorul se întâlneşte cu candidaţi slabi şi mediocri. Prin comparaţie, cei slabi vor părea buni.

– *comunicarea nonverbală.* Intervievatorii nu trebuie să trimită semnale nonverbale care să-i favorizeze pe unii dintre candidaţi.

În ciuda carenţelor sale, de ce credeţi că interviul este cel mai popular instrument de selecţie?

5. *Verificarea referinţelor, a experienţei profesionale şi a studiilor candidaţilor*

Etapa reprezintă un mijloc prin care se câştigă un plus de informaţie despre candidat. Totodată se verifică acurateţea informaţiei date de acesta. Acest pas este foarte important întrucât există foarte multe persoane care tind să minimalizeze sau chiar să falsifice referinţele.

Această etapă mai include examinarea următoarelor aspecte:

– locul de muncă anterior;
– pregătirea şcolară;
– cazierul;
– experienţa profesională.

Verificarea este esenţială şi din perspectiva nivelului ierarhic al postului. Dacă este vorba despre posturi de conducere, unde responsabilitatea este mare, candidatul trebuie să fie eligibil din punct de vedere legal.

6. *Luarea deciziei în procesul de selecţie*

După ce organizaţia a obţinut şi evaluat informaţiile despre finaliştii procesului de selecţie, a alcătuit lista de propuneri, va fi luată decizia de angajare. Va fi selectat individul cu calificările cele mai adecvate postului scos la concurs. Evident că

DRU trebuie să fie implicat în toate etapele procesului de selecție, dar decizia o ia conducerea, în special pentru posturile manageriale. Ea trebuie să revadă rezultatele selecției și, în funcție de ele, să decidă.

Rezultatele procesului de selecție sunt comunicate cât mai curând posibil, atât celor care au reușit cât și celor care nu s-au calificat. Candidaților care nu au reușit trebuie să li se comunice informația cu respect și eleganță, lăsând loc pentru o eventuală candidatură ulterioară. În fiecare etapă a procesului de selecție sunt eliminați candidați din joc. Ca și în celelalte, și în etapa finală, cei care nu s-au calificat trebuie informați. Mijloacele de informare pot fi diferite: prin contact personal, prin telefon sau în scris. Scrisoarea de respingere este obligatorie, pentru a contribui la consolidarea imaginii pozitive a organizației, dar mesajul ei nu trebuie să-l descurajeze pe aplicant. Ea trebuie să conțină o tușă personală care va mai îndulci refuzul și nu va suscita reacțiile negative ale candidatului față de organizație. În plus, o selecție obiectivă și corectă îl face pe un candidat să accepte respingerea mai ușor.

5.2.3. Anexe

Scrisoarea de intenție

Candidatura pentru ocuparea unui post presupune, de cele mai multe ori, pe lângă atașarea la dosar a documentului numit Curriculum Vitae, și elaborarea unei scrisori de intenție. Scopul principal al scrisorii de intenție constă în prezentarea candidatului astfel încât să atragă atenția organizației asupra sa. Scrisoarea de intenție nu trebuie să repete informațiile din CV. Ea reprezintă mijlocul prin care solicitantul se prezintă ca om și ca specialist, în care vorbește despre realizările și aspirațiile sale și, nu în ultimul rând, despre resorturile care îl animă. În scrisoare, candidatul face demonstrația compatibilității lui cu postul dorit.

Conținutul scrisorii de intenție este diferit în funcție de circumstanțe. Iată câteva reguli ce servesc drept ghid de îndrumare în scrierea unei scrisori de prezentare:

1. când concepeți o scrisoare de acest fel utilizați un format standard, recunoscut în mediul în care doriți să activați. Numele, adresa și numărul de telefon trebuie plasate în colțul din stânga sus, iar data – în colțul din dreapta sus al paginii. Numele celui căruia vă adresați trebuie să apară în stânga paginii. Formula de adresare cea mai indicată este: *Stimată Doamnă/Stimate Domnule X.* Nu trebuie să vă adresați unei persoane folosind titulatura funcției sale (de pildă, *Stimate Domnule manager de resurse umane*);

2. atunci când concepeți o scrisoare, puneți-vă în locul celui care o citește. Cititorul ar vrea să afle cine sunteți, de ce îi scrieți, ce doriți și ce-i puteți oferi. Stilul de comunicare trebuie să fie direct. Altfel spus, utilizați propoziții scurte, termeni accesibili și persoana întâi, singular. (*Am capacitatea de a …*);

3. începeți scrisoarea cu o frază simplă și fermă (*Vă scriu ca urmare a anunțului publicat în ziarul România liberă din data…*);

4. scrieți într-un paragraf ce știți să faceți și motivele care vă recomandă ca fiind calificat pentru post (*În experiența mea de patru ani în finanțe, am făcut…*);

5. nu vă supraestimaţi, nu vă supraevaluaţi, folosiţi verbe active;
6. încheiaţi scrisoarea într-o notă fermă (*În speranţa unei întâlniri directe…*);
7. verificaţi scrisoarea încă o dată pentru a evita greşelile şi confuziile;
8. scrisoarea de intenţie nu trebuie să aibă mai mult de o pagină.

Curriculum Vitae (CV)

În general sunt utilizate trei tipuri de Curriculum Vitae:

– *Curriculum Vitae cronologic*. Pe lângă datele de identificare, CV-ul cronologic prezintă fiecare loc de muncă deţinut, începând cu cel mai recent şi sfârşind cu primul ocupat. Este cel mai întâlnit şi este ideal pentru persoanele care au avut iniţial o profesie, au trecut prin perioade fără ocupaţie şi au schimbat mai multe locuri de muncă.

– *Curriculum*-ul *Vitae funcţional* este centrat pe abilităţi şi experienţă profesională. Este recomandat celor care au avut mai multe locuri de muncă, diferite ca natură, persoanelor aflate în proximitatea vârstei pensionării ori care s-au reîntors în câmpul muncii după o lungă absenţă.

– *Curriculum*-ul *Vitae cronologico-funcţional* combină atât criteriul funcţional cât şi cel cronologic. Este ideal pentru persoanele care au o carieră semnificativă şi doresc să folosească avantajele ambelor abordări. De asemenea, poate fi utilizat şi de un tânăr absolvent.

Componentele unui Curriculum Vitae

1. Numele – evitaţi folosirea iniţialelor; scrieţi mai întâi prenumele şi apoi numele (*Ana Spătaru*).

2. Adresa – evitaţi abrevierile (*strada* şi nu *str.*).

3. Numărul de telefon sau fax – includeţi întotdeauna codul zonei şi indicaţi numărul de telefon personal (de pildă, 021.822.33.44 şi nu 822.33.44) şi nu pe cel de la serviciul actual (este posibil să fiţi căutat într-un moment nepotrivit şi, astfel, pierdeţi din discreţie).

4. Adresa de e-mail – dacă aveţi o adresă sau un site în care sunteţi înregistrat include-ţi-le în CV.

5. Pregătirea – această secţiune trebuie să conţină referiri la diplomele obţinute, numele şcolilor absolvite, datele de absolvire, bursele, distincţiile obţinute. De regulă, pregătirea trebuie plasată după experienţa profesională. Doar în cazul în care este vorba despre un proaspăt absolvent poate trece înainte de aceasta.

6. Experienţa profesională (posturi, funcţii, colaborări la diverse proiecte, sarcini, responsabilităţi).

7. Activităţi şi realizări extraprofesionale în acord cu domeniul de interes sau cu cel pentru care se face aplicaţia.

8. Centre de interes profesional.

9. Hobby-urile pot fi precizate în CV numai în măsura în care pot întregi tabloul activităţilor şi competenţelor profesionale.

Ce hobby credeți că l-ar face eligibil pe un candidat la postul de funcționar la un ghișeu poștal?

CURRICULUM VITAE
IOANA STAMATE
Strada Viilor, numărul 8, Bl. 4 A, scara 1, etajul 1, sector 2
București
Telefon: 021.586.43.81
E-mail: ioana.stamate@yahoo.com
OBIECTIV:
– obținerea unei poziții superioare într-un Departament de Resurse Umane, la o companie privată.
EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ:
Ianuarie 1999 – prezent, Asistent manager la Rose Cosmetics
– coordonarea magazinelor de desfacere;
– strângerea datelor din departamentele specializate ale firmei pentru realizarea raportului lunar;
– organizarea ședințelor;
– planificarea agendei manageriale zilnice;
– organizarea întâlnirilor de afaceri și întocmirea rapoartelor finale;
– mențínerera contactului cu asociații și partenerii de afaceri;
– coordonarea activităților de protocol.
septembrie 1997 – ianuarie 1999, Secretară la Metropolitan Asigurări
– întocmirea evidențelor de contabilitate primară;
– primirea și selectarea corespondenței;
– redactarea scrisorilor către clienți și partenerii de afaceri;
– activități de relații cu publicul;
– activități de protocol.
PREGĂTIRE
– Masterat în Resurse Umane, Universitatea București (în curs);
– Facultatea de Psihologie, Universitatea București, 2000, nota examenului de licență: 9.88;
– Liceul Mihai Bravu – profilul economic, Videle, 1996.
ABILITĂȚI:
– cunoștințe de operare pe calculator: Microsoft Word, Power Point, Excel, Corel Draw, Internet Explorer;
– carnet auto categoria B.
ALTE ACTIVITĂȚI:
– participarea la sesiuni de comunicări științifice cu lucrări legate de psihologia organizațiilor;
– coordonator al Târgului de Locuri de Muncă pentru Studenți organizat de Universitatea București.

Ce nu trebuie să includă un Curriculum Vitae

– Motivele pentru care ați părăsit un loc de muncă (întrucât această problemă va fi abordată la interviu, este de prisos aici);
– Referințele;
– Supraaprecierile, exagerările (nu sunt recomandabile pentru că pot fi descoperite la interviu).

Cum se scrie un Curriculum Vitae

1. Un CV trebuie să fie clar, concis și direct;

2. Se recomandă folosirea verbelor de acţiune: a face, a acţiona, a se adapta, a creşte, a produce etc.;
3. Este preferabilă folosirea temenilor cantitativi ori de câte ori este nevoie (o creştere a vânzărilor cu 40%);
4. Se recomandă folosirea unei fraze mai lungi decât a mai multor propoziţii prea scurte;
5. Sunt de evitat exprimările ambigue, confuze.

5.3. Aplicaţii şi studii de caz

1. Faceţi o vizită la o agenţie publică de recrutare a forţei de muncă din oraşul dumneavoastră. După această vizită, încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

Ce tipuri de posturi sunt disponibile în agenţie? Clasificaţi-le.

Care sunt documentele pe care trebuie să le prezinte şi să le completeze un candidat la o astfel de agenţie pentru a fi înregistrat în baza de date?

Ce alte servicii mai furnizeză agenţia?

Faceţi o comparaţie dintre agenţia respectivă şi o agenţie privată.

2. Care credeţi că sunt sursele şi metodele de recrutare a cadrelor didactice într-o universitate?

3. Analizaţi cel mai slab interviu la care aţi luat parte ca intervievat/intervievator. Care sunt punctele slabe ce v-au determinat să-l catalogaţi astfel?

4. Ce tipuri de teste de selecţie aţi aplica candidaţilor la un post de director de creaţie într-o agenţie publicitară de dimensiuni medii.

5. Care credeţi că sunt obiectivele interviului preliminar la o firmă ce doreşte să angajeze agenţi de pază?

6. Studiu de caz

George Manda, specialist în recrutarea resurselor umane la compania *Bestsoft*, a încercat în nenumărate rânduri să identifice candidaţii potriviţi pentru ocuparea unui post de inginer de sistem care cerea un set de competenţe de rang superior.

– Nu ştiu ce mai pot face, îi spune el directorului de resurse umane, Matei Călin. Am recrutat peste trei sute de candidaţi din toate facultăţile de profil din zonă. Am apelat şi la studenţii care au făcut practică la noi în companie. Până acum nu am ajuns la nici un rezultat şi nici unul dintre candidaţi nu are nivelul de experienţă care ne trebuie.

Întrebări:

1. De ce acţiunea de recrutare a lui George Manda a fost un eşec?

2. Identificaţi sursele corecte de recrutare în situaţia dată şi corelaţi-le cu metodele adecvate.

3. Studiu de caz (adaptat după Dessler Gary, *Human Resource Management*, 2003)

Software Inc. este una dintre companiile cu cea mai rapidă dezvoltare din industria software. Ea este mândră de cultura sa organizaţională unică şi neobişnuită.

Majoritatea demersurilor sale de afaceri sunt neconvenționale, dar par să meargă ținând cont de schimbările rapide și de mediul antrenant din organizație.

La *Software Inc*. nu există reguli privind îmbrăcămintea, iar angajații își fac propriul lor program, adesea mult peste opt ore. Ei discută tot timpul, se întâlnesc la cantina unde iau masa și participă la evenimentele organizate de companie. S-a dezvoltat chiar un jargon al casei și o istorie comună în cei opt ani care au adus firmei un statut „de legendă“.

Responsabilitatea este foarte mare și asumată încă de la angajare, caracterizată de atitudinea lui „fă acum!“, atitudine care elimină stagiile lungi de ucenicie. Noilor angajați li se acordă câteva săptămâni de pregătire intensivă. Participanții descriu programul de antrenament ca fiind mai mult o „tabără de instrucție“ decât o școală de training profesional. *Software Inc*. așteaptă de la noii angajați să-și investească întreaga experiență și vitalitate în activitățile companiei.

John Smith, un director de numai 28 de ani, responsabil cu recrutarea absolvenților cu studii superioare, admite că această firmă puternică și neconvențională nu este un angajator pentru oricine. „Este însă, în mod sigur, un mediu în care oamenii pasionați de ceea ce fac pot reuși“, susține el.

Compania are cam 500 de asemenea oameni pasionați. Conducerea de la *Software Inc*. știe că dezvoltarea rapidă pe care o dorește depinde de posibilitatea de a avea o echipă formată din cei mai buni oameni pe care îi pot găsi, antrenați rapid și cărora să li se dea responsabilități mari și libertate de decizie cât mai repede posibil.

Software Inc. încearcă să găsească oamenii potriviți pentru îndeplinirea obiectivelor companiei. Cei care recrutează personalul îi urmăresc îndeaproape pe cei mai „proaspeți“, chiar dacă mai puțin experimentați, oameni de pe piața muncii. Ei cutreieră târgurile de muncă organizate în facultăți pentru a coopta oameni talentați, cu ambiție și instinct de afaceri.

Managerii conduc prima rundă de interviuri, informându-i pe aspiranți că vor fi impulsionați să muncească, dar vor fi și bine plătiți. Angajații îi iau pe candidații cu cele mai bune rezultate într-o vizită preliminară a companiei ce durează trei zile.

În ultimul an, *Software Inc.* a studiat 15.000 de CV-uri, a condus 4.000 de interviuri, a selectat 850 de candidați pentru interviurile de angajare și a angajat efectiv 262 de absolvenți de facultate. Acest proces a justificat munca a mai mult de trei angajați. Costul pentru fiecare angajare a fost de 12.000 de dolari. John Smith crede că a meritat fiecare bănuț.

Întrebări:

1. Identificați câteva tehnici de recrutare ce caracterizează modul neconvențional de la *Software Inc*. de a atrage noi talente.

2. Ce elemente specifice din cultura sa organizațională solicită compania la potențialii angajați?

3. Ce sugestii ați face firmei *Sofware Inc*. în vederea îmbunătățirii procesului de recrutare?

4. Cum este proiectat procesul de selecție la *Software Inc.?*

Bibliografie

1. Barber A., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998.

2. Belcourt Monica, Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott, *Managing human resources*, Second Canadian Edition, ITP Nelson, Toronto, 1999.

3. Bramhan T., Cox D., *Cum să obţii uşor un loc de muncă*, Teora, Bucureşti, 1997.

4. Byars Loyd, Rue Leslie, *Human Resource Management*, Homewood, Irwin, 1987.

5. Cherrington D. J., *The Management of Human Resource*, Allyn and Bacon, Boston, 1991.

6. Chişu V. A., Rotaru F., *Manualul specialistului în resurse umane*, Irecson, Bucureşti, 2002.

7. Cândea Rodica, Cândea Dan, *Comunicarea managerială*, Expert, Bucureşti, 1996.

8. Cole G. A., *Managementul personalului*, CODECS, Bucureşti, 2000.

9. Dessler Gary, *Human Resources Management*, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

10. Heneman H. G *et al.*, *Personnel Human Resource Management*, Fourth edition Irwin, Boston, 1989.

11. Klatt A. Lawrence, Murdick R. G., Schuster F. E., *Human Resource Management*, Charles, E. Merill Publishing A. Bell Howell Company, Columbus-Toronto-London-Sydney, 1985.

12. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2001.

13. Milkovich, G. T., Boudreau J. W., *Human Resource Management*, Sixth edition Irwin, Boston, 1991.

14. Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, *Human Resource Management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, 2002.

15. Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, *Personnel and Human Resource Management*, Fifth edition, West Publishing Company, 1993, USA-MN St. Paul.

16. Tapia Claude, *Management et Sciences Humaines*, les Editions d'Organization, Paris, 1991.

17. Torrington D., Hall L., *Personnel Management*, London, 1995.

6. EVALUAREA PERFORMANȚELOR PERSONALULUI

6.1 Definirea performanței. Satisfacția în muncă

În general, o firmă se menține pe piață numai dacă utilizează judicios toate resursele de care dispune, îndeosebi resursele umane. Valorificarea potențialului uman este singura cale pentru a pune în valoare celelalte categorii de resurse. Mijloacele care stau la îndemâna managerilor pentru a pune în valoare capacitatea productivă şi creativitatea umană sunt stimularea salariaților pentru implicare, dezvoltarea relațiilor interpersonale, încurajarea comunicării şi asigurarea unui climat de responsabilitate în cadrul acesteia.

După cum este cunoscut, motivația pentru muncă conduce la obținerea recompenselor, a satisfacțiilor profesionale şi la dobândirea recunoaşterii personalității. Performanța profesională individuală este determinată de motivația salariatului, de capacitatea şi de dorința lui de a se instrui, precum şi de a se perfecționa; pe de altă parte, performanța profesională individuală este dependentă de capacitatea fizică şi de capacitatea intelectuală pentru realizarea obiectivelor asumate.

Performanța individuală poate fi caracterizată prin: productivitate, creativitate şi loialitate.

Productivitatea este definită ca fiind raportul dintre „mărimile de ieşire" şi „mărimile de intrare" identificate în procesele de muncă. Termenul „mărimi" este impropriu, pentru că în procesele de muncă sunt implicate, într-adevăr, mărimi cuantificabile dar şi energie umană, competențe, abilități, stări, relații şi altele diverse care nu sunt măsurabile. Formal, pentru produsele fizice, productivitatea individuală poate fi calculată ca fiind raportul dintre numărul produselor realizate şi timpul de lucru necesar realizării acestora. Aceeaşi mărime poate fi dată de valoarea adăugată produsului, prin valoarea suplimentară dată serviciului oferit sau prin acțiunea de modificare a mediului exterior. Aceste aspecte permit sublinierea faptului că activitățile intelectuale şi serviciile nu pot fi cuprinse în simple formule pentru calculul productivității, deşi acest aspect al muncii este necesar.

Creativitatea este o altă formă de exprimare a performaței individuale. Această trăsătură este caracteristică persoanelor pasionate de autoperfecționare, de instruire şi de creație. Firmele de mare anvergură investesc în cercetare, pentru a-şi asigura şanse de supraviețuire în viitor; beneficiul pentru societate este, de asemenea, asigurat.

Loialitatea este caracteristica umană care asigură stabilitate firmei şi satisfacerea nevoii de siguranță pentru salariat. Se poate accepta că loialitatea. Loialitatea este corelată cu motivația; motivația pozitivă determină loialitate şi echilibru social, iar demotivarea conduce la absenteism sau la abandonarea organizației. Cultivarea loialității poate fi realizată prin încurajarea comunicării, asigurarea echității în promovarea profesională, asigurarea perfecționării profesionale a salariaților printr-un program coerent, aplicarea unei politici salariale transparente etc.

Satisfacția în muncă este starea pe care o pot avea salariații cărora le este recunoscută participarea la realizarea produselor şi serviciilor organizației. Insatisfacția este starea de nemulțumire pe care o înregistrează salariații care nu au obținut rezultatele aşteptate de către ei înşişi sau de către superiori. Evaluarea stării de satisfacție este, de regulă, proprie individului dar este determinată şi de atitudinea colegilor şi a superiorilor.

Satisfacţia în muncă are aceleaşi origini ca şi motivaţia: recompensele pecuniare, recunoaşterea valorii profesionale, posibilitatea de perfecţionare, de exprimare a opiniilor, participarea la adoptarea deciziilor şi dobândirea dreptului de autocontrol asupra muncii prestate.

Dacă managerii nu sesizează dezechilibre structurale şi funcţionale, dacă aceştia nu încurajează dezvoltarea relaţiilor de grup şi comunicarea, dacă organizaţia nu practică politici performante privind resursele umane şi altele asemenea, personalul se va angaja din ce în ce mai puţin în muncă, vor apărea conflicte de muncă, se va dezvolta absenteismul şi abandonul. Toate aceste efecte pot fi prevenite prin mijloace complexe: analiza şi soluţionarea disfuncţiilor manageriale, rotaţia posturilor, identificarea cauzelor demotivării şi absenteismului, încurajarea comunicării organizaţionale, aplicarea politicii de perfecţionare profesională, aplicarea unor politici transparente de selecţie şi de promovare, asigurarea echităţii în relaţiile de muncă etc.

6.2 Obiectivele evaluării performanţelor

Evaluarea performanţelor este una dintre activităţile de bază ale managementului resurselor umane; această activitate permite determinarea gradului în care angajaţii îndeplinesc eficient sarcinile şi se achită corect şi complet de responsabilităţile care le-au fost atribuite. Procesul implică evaluarea rezultatelor obţinute, evaluarea potenţialului fizic, intelectual, profesional şi managerial şi compararea lor cu obiectivele şi cerinţele postului ocupat de către salariat.

Evaluarea trebuie să fie sistematică (aplicarea procedurile de evaluare trebuie să facă parte din politica firmei) şi formalizată; în plus, ea permite dialogul angajator – salariat. Scopul final al evaluării comportamentului profesional al angajaţilor este evaluarea organizaţiei.

Spre deosebire de analiza postului, care se referă la conţinutul şi cerinţele postului, activitate care implică o descriere impersonală a obiectivelor, sarcinilor şi responsabilităţilor postului, evaluarea performanţelor se concentrează asupra îndeplinirii obiectivelor, sarcinilor, responsabilităţilor şi cerinţele postului de către titularul acestuia.

După M. Bosche (*apud* Mathis, 1997, p.165), obiectivele evaluării performanţelor pot fi clasificate ca în Tabelul 6.1.

Tabelul 6.1

Obiective	Facilităţi
Obiective organizaţionale	• concordanţa contribuţiilor individuale cu misiunea şi cu obiectivele organizaţionale • sesizarea neconcordanţelor dintre obiectivele organizaţionale şi strategiile privind resursele umane • descrierea posturilor şi ajustarea conţinutului lor • ameliorarea eficacităţii organizaţiei • garanţia că responsabilităţile sunt bine definite şi că planurile sunt echilibrate • realizarea concordanţei dintre oameni şi funcţiile corespondente
Obiective	• posibilitatea individului de a situa contribuţia sa în raport cu

psihologice	normele şi de a comunica cu superiorii • şansa dialogului • cunoaşterea de către fiecare salariat a contribuţiei sale la realizarea obiectivelor organizaţiei • perceperea poziţiei şi a relaţiilor în ierarhia organizaţiei
Obiective de dezvoltare	• posibilitatea oferită fiecărui salariat de a cunoaşte şansele de evoluţie, în funcţie de performanţele proprii şi de obiectivele organizaţiei
Obiective procedurale	• realizarea unui diagnostic corect şi permanent privind resursele umane • gestiunea carierei (promovare, schimbarea funcţiei, retogradare) • identificarea nevoilor de formare şi de perfecţionare • ameliorarea relaţiilor interpersonale • dimensionarea salariilor • sesizarea deficienţelor structurale şi actualizarea grilelor de calificare

Evaluarea performanţelor reprezintă un element de sprijin al procesului de planificare managerială, inclusiv privind resursele umane, pentru că procesul poate asigura motivarea personalului, recompensarea echitabilă, identificarea nevoilor de instruire şi de perfecţionare, dezvoltarea carierei angajaţilor, validarea programelor de selecţie, îmbunătăţirea relaţiei salariaţi – manageri, dezvoltarea comunicării etc.

6.3 Criterii de evaluare şi standarde de performanţă

Criteriile de performanţă reprezintă seturi de cerinţe (norme) specifice fiecărei profesii, meserii sau fiecărui loc de muncă. Criteriile de performanţă trebuie stabilite pe baza analizei posturilor. În vederea realizării acestui aspect, analiza posturilor trebuie actualizată sistematic, pentru a constitui o bază sigură de referinţă.

Evaluarea performanţei înseamnă compararea realizărilor, comportamentului, atitudinilor, nivelului specific de pregătire etc. cu criteriile de performanţă. Altfel spus, criteriile de performanţă stabilesc ce trebuie făcut, iar standardele de performanţă înseamnă cât şi cum trebuie făcut.

Evaluarea performanţelor salariaţilor se centrează pe următoarele aspecte: potenţialul fizic şi intelectual, caracteristicile de personalitate şi profesionale, performanţa generală şi performanţa specifică, potenţialul de perfecţionare profesională; în plus, se analizează conformitatea dintre realizările salariatului şi nivelul câştigurilor salariale. Printre criteriile pentru evaluarea performanţei se pot identifica (Matis, 1997, p. 166):

- competenţa pe post;
- orientarea spre excelenţă;
- caracteristici profesionale (autocontrol, disponibilitate);
- preocupare pentru obiectivele firmei;
- adaptabilitate pe post;
- capacitatea decizională;

- spiritul de echipă;
- capacitatea de comunicare.

Performanțele salariaților variază în raport cu natura activităților şi cu gradul lor de complexitate; ca urmare, criteriile de evaluare trebuie să fie clare şi, după caz, cuantificate. Datorită faptului că nivelul de pregătire generală este diferit de la un individ la altul, chiar dacă nivelul pregătirii profesionale este acelaşi, este necesar ca formularea criteriilor de evaluare să fie adecvată fiecărui salariat.

Evaluarea performanțelor trebuie să fie dedicată numai prestației şi comportamentului individului în legătură cu activitățile desfăşurate în incinta organizației şi la locul de muncă. Criteriile de evaluare nu pot cuprinde aspecte şi interpretări subiective. Referirea la standardele de performanță este suficientă pentru a se stabili care este nivelul de pregătire al salariatului, care sunt nevoile sale în procesele de muncă, care sunt rezultatele şi care sunt căile care pot conduce la realizări superioare.

Toate informațiile necesare evaluării performanțelor unui salariat trebuie să fie documente scrise; avantajele sunt multiple: utilizarea acestor documente este posibilă tuturor mangerilor, creează posibilitatea realizării materialelor privind evoluția dinamică a performanțelor, documentele scrise pot constitui probe în cazul litigiilor etc.

Alegerea criteriilor de performanță presupune identificarea prealabilă a celor mai importante particularități psihologice, de comportament şi de personalitate, a celor mai adecvate calificări, competențe şi abilități specifice unui post.

Pentru definirea criteriilor de performanță specialiştii, desemnați anume în acest scop, trebuie să se consulte cu: şefii compartimentelor de muncă, cu alți specialişti ai firmei, cu psihologi, medici, jurişti ş.a. Pentru elaborarea criteriilor de evaluare a performanței este necesară cunoaşterea obiectivelor strategice ale organizației, a planurilor şi programelor acesteia.

Standardele de performanță pot fi exprimate prin următorii indicatori: cantitate (număr de produse, volum de servicii); calitate; costuri; timp (durata în care au fost realizate produsele şi serviciile); eficiența utilizării resurselor materiale şi financiare; modul de realizare a produselor şi serviciilor etc.

Normele la care facem referire nu sunt unice pentru toate domeniile de activitate; marile firme îşi stabilesc ele însele echipele de specialişti care elaborează obiectivele evaluării, criteriile şi standardele de evaluare. Există, de asemenea, firme specializate care acordă consultanță şi asistență pentru întregul procesul de evaluare a performanțelor salariaților. Pentru anumite ramuri de activitate, criteriile de performanță, standardele de performanță şi indicatorii acestora sunt adoptați de către ministere sau de către alte organizații guvernamentale; în acest caz, normele dobândesc caracter național.

Pentru asigurarea transparenței procesului şi pentru motivarea pozitivă a personalului, criteriile şi standardele de performanță trebuie comunicate persoanelor care urmează a fi supuse evaluării aspect care trebuie să reprezinte o activitate de rutină a şefilor de compartimente.

Procesul evaluării performanțelor se finalizează prin acordarea calificativelor salariaților care au fost supuşi testelor de evaluare. Convențional, se admit 5 trepte de calificare: foarte bun, bun, satisfăcător (mediu), slab şi foarte slab. Tabelul 6.2 reprezintă caracteristicile principale ale acestor calificative.

Prin evaluare se constată o stare de fapt caracterizată prin loc, timp şi mod; finalitatea evaluării este clasificarea salariatului ceea ce atrage după sine recompense,

promovări, specializări, administrarea de măsuri disciplinare ş.a. Starea constatată la un moment dat va fi cu siguranţă alta decât cea înregistrată anterior datorită dinamicii organizaţiei, a mediului exterior şi datorită transformării individului însuşi; clasificarea nefavorabilă nu trebuie să conducă la demotivare; organizaţia are mijloacele de a-l ajuta pe individ să se plaseze, ulterior, într-o poziţie superioară.

Tabelul 6.2

Califica-tivul	Simbolul	Va-loare	Caracteristici
Foarte bun	FB	5	Conform distribuţiei normale (Gauss), ponderea salariaţilor care se situează în acest domeniu este cuprinsă între 2 – 5%. Salariaţii acestei categorii dovedesc excelenţă şi urmează a fi recompensaţi.
Bun	B	4	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 5 – 20%. Salariaţii respectivi sunt cei pe care organizaţia se poate baza, atât prin rezltatele obţinute cât, mai ales, pentru motivare şi angajarea de care dă dovadă; în aceste cazuri recompensele sunt fireşti şi necesare.
Satisfă-cător (mediu)	M	3	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 50 – 86 %. Segmentul de personal în cauză este caracterizat prin rezultate aleatoare, inconstante, mediocre. Managerii sunt obligaţi să analizeze cauzele fenomenului şi să decidă fie asupra schimbărilor manageriale, fie asupra adoptării programelor de perfecţionare, ţinând cont de faptul că este vorba de majoritatea salariaţilor.
Slab	S	2	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 5 – 20%. Performanţele sunt situate sub nivelul minim al indicatorilor de referinţă. În acest caz, se impun programe de perfecţionare, schimbarea locului de muncă, conversia profesională ş.a.
Foarte slab	FS	1	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 2 – 5%. Non-performanţa poate fi cauzată de probleme personale, de organizare şi de pregătirea insuficientă. Dacă programele de reabilitare nu sunt eficace, se impune schimbarea locului de muncă în cadrul organizaţiei sau externalizarea persoanelor respective.

6.4 Etapele procesului de evaluare

Pe baza considerentelor de mai sus se pot schematiza paşii pe care procesul de evaluare a performanţelor îi va urma (Manolescu, 1998, p. 326):

- definirea obiectivelor evaluării performanţelor;
- stabilirea politicilor de evaluare a performanţelor;

- stabilirea periodicităţii evaluării;
- alegerea standardelor şi criteriilor de performanţă;
- alegerea metodelor şi tehnicilor de evaluare;
- alegerea şi pregătirea personalului care va aplica tehnicile de evaluare;
- pregătirea personalului supus evaluării;
- mediatizarea internă a procesului;
- evaluarea propriu – zisă;
- sintetizarea informaţiilor achiziţionate şi analiza acestora;
- comunicarea rezultatelor evaluării performanţelor;
- adoptarea măsurilor care decurg din analiza rezultatelor procesului.

Este posibil ca unele firme să adopte o altă ordine a etapelor menţionate, dar nu poate renunţa la nici una dintre acestea, atunci când acestea se află în pragul adoptării unor decizii strategice majore.

6.5 Metode şi tehnici de evaluare a performanţelor

În Tabelul 6.3 este prezentată lista principalelor metoder şi tehnici de evaluare a performanţelor.

Tabelul 6.3

Metode de evaluare	Tehnici de evaluare
Scale de evaluare	• scale de evaluare grafice • scale de evaluare cu paşi multiplii • scala standardizată • scala pe puncte • scale de evaluare axate pe comportament
Metode comparative	• compararea simplă sau ierarhizarea • compararea pe perechi • compararea prin distribuire forţată
Metoda incidentelor critice	
Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanţă	

6.5.1 Metoda scalelor de evaluare

Scalele de evaluare sunt cele mai vechi mijloace pentru evaluarea performanţelor. Principiul metodei constă în evaluarea separată a fiecărui salariat, în raport cu fiecare caracteristică profesională şi cu fiecare factor de performanţă, dintr-un set de factori sau de caracteristici specifice unei anumite profesii sau unui anumit post. De exemplu, se evaluează cantitatea produselor sau volumul serviciilor realizate, nivelul pregătirii profesionale, nivelul abilităţilor, spiritul de iniţiativă, comportamentul faţă de colegi, modul de respectare a disciplinei muncii ş.a. Scalele de evaluare trebuie să cuprindă caracteristicile specifice fiecărei meserii, profesii şi fiecărui loc de muncă. În raport cu standardele de performanţă stabilite anterior, scalelor de evaluare le sunt asociate calificative. Este important de subliniat că indicatorii de calitate trebuie să fie cuantificaţi şi să răspundă unor caracteristici precis formulate; nu se poate evalua satisfăcător

performanța dacă este vorba de adaptabilitate, spirit de inițiativă şi alte caracteristici formulate la modul general sau subiectiv; calificativele precum *normal*, *mediu*, *relativ slab* ş.a. sunt irelevante. Ca urmare, tehnicile scalelor de evaluare pot fi utile, dacă sunt concrete şi dacă operează cu indicatori măsurabili.

Scalele de evaluare grafice operează cu atributele specifice postului ocupat de un salariat. În Fig. 6.1 este prezentat exemplul unui set de scale axate pe dimensiunea calității muncii, cuprinzând scale formalizate şi scale cu descriptori necuantificați (Manolescu, 1998, p. 354). Setul de scale prezentat în Fig. 6.2 este mai nuanțat, oferind posibilitatea unei evaluări mai exacte, precum şi comparația dintre performanțele realizate de lucrătorii aceleiaşi echipe (Manolescu, 1998, p. 355). Evaluatorul va marca pe fiecare scală poziția în care se plasează cel mai bine performanța persoanei evaluate.

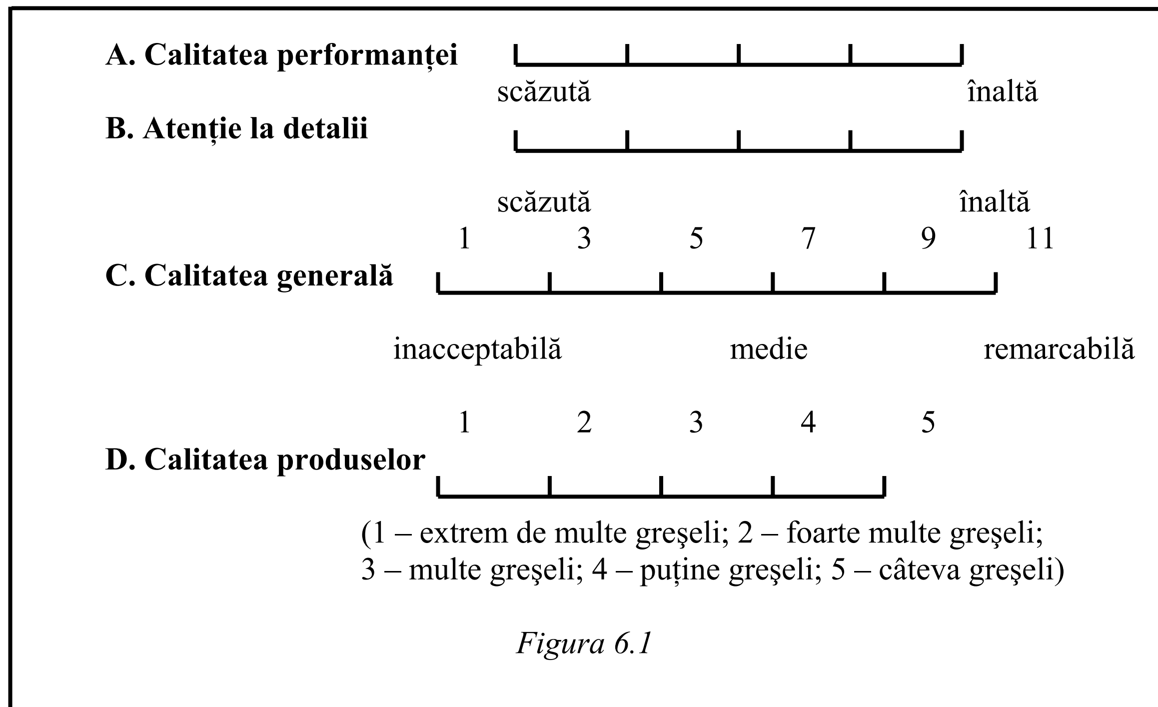


Figura 6.1

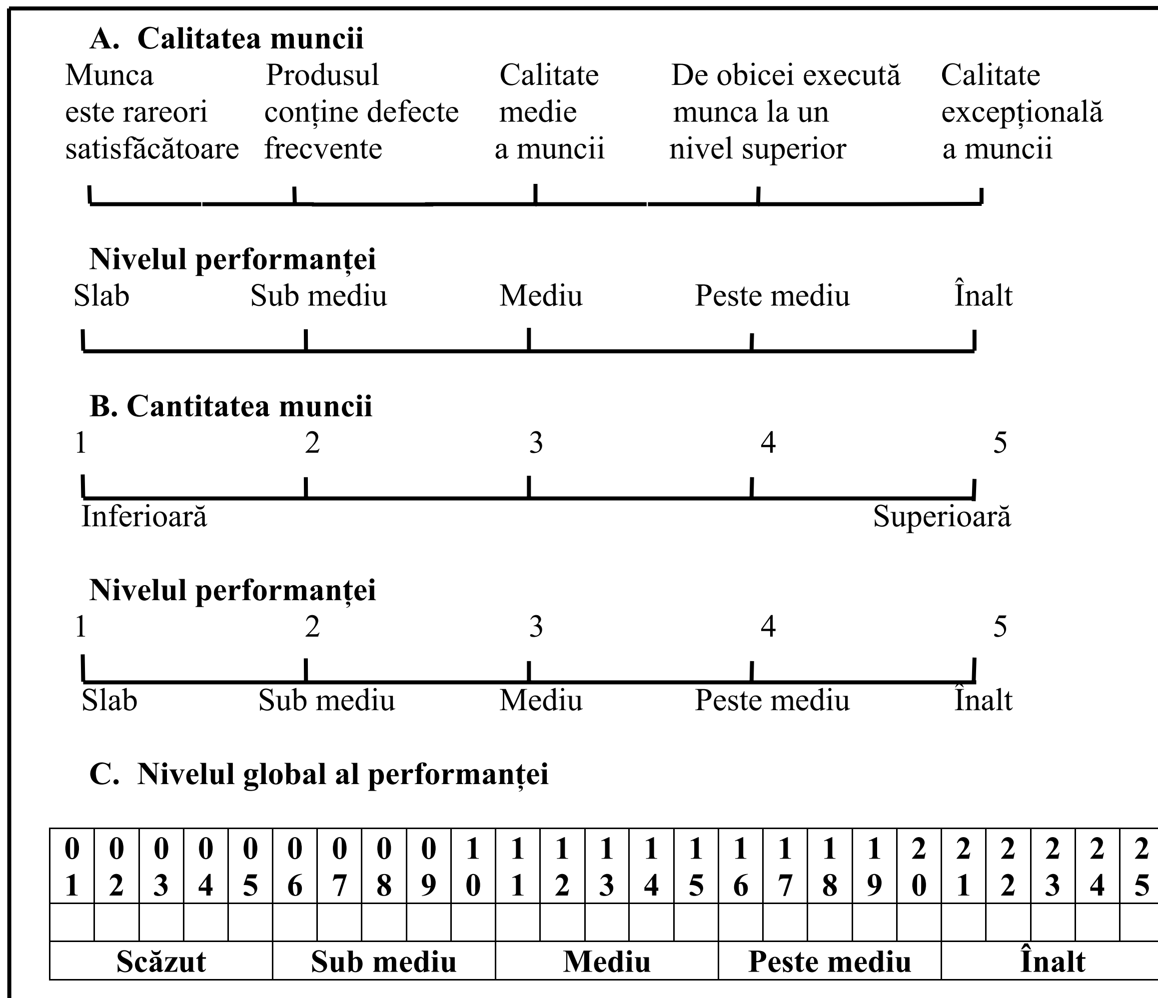
Scalele de evaluare grafice sunt uşor de elaborat şi de folosit, pot include multiple aspecte ale performanței şi permit compararea performanțelor salariaților care ocupă posturi echivalente. Erorile de evaluare pot să apară datorită definirii imprecise a caracteristicilor aferente postului.

Scalele de evaluare cu paşi multipli constau în alcătuirea unei liste de aspecte, calități sau caracteristici profesionale detaliată pe câteva niveluri de performanță (Fig. 6.3 prelucrată după Manolescu, 1998, p. 357).

Scalele de evaluare cu paşi multipli prezintă o imagine analitică a tuturor aspectelor evaluate, o descriere succintă a calităților constatate, precum şi a nivelului de performanță atins.

Scala standard permite evidențierea gradului în care există o corespondență între anumite afirmații/calificative/dexterități/obiective şi performanțele angajatului. Scala poate fi astfel elaborată încât afirmațiilor şi calificativelor să le corespundă anumite valori

numerice care nu sunt cunoscute de cel supus evaluării. Un exemplu concret este prezentat în Tabelul 6.4 (Mathis, 1998, p. 182).



01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Scăzut					**Sub mediu**					**Mediu**					**Peste mediu**					**Înalt**				

Figura 6.2

Dificultatea utilizării acestor scale constă în faptul că nu pot fi evidențiate condițiile de lucru, că este greu de nuanțat diferitele atitudini comportamentale.

Scala pe puncte este o listă de evaluare caracterizată prin atribute care pot caracteriza o persoană. Se poate atribui valoarea (+ 1) pentru un atribut pozitiv, respectiv (- 1) pentru un atribut negativ; în final se obține un „scor“ care poate fi util prin compararea lui cu un altul, caracteristic unui salariat care lucrează în condiții similare. Dezavantajul metodei constă în faptul că lista nu poate fi corelată pe deplin cu particularitățile locului de muncă.

Scalele de evaluare axate pe comportament sunt mijloace de evaluare continuă în care punctele de clasificare sunt posibile exemple de comportament legate de un anumit post, de regulă nou. Scalele respective reprezintă nivelurile specifice performanței, pentru fiecare dintre dimensiunile caracteristice locului de muncă sau profesiei. Scalele de

evaluare axate pe comportament evidenţiază comportamente concrete, observabile şi măsurabile corespunzătoare postului vizat. Un astfel de exemplu este prezentat în Fig. 6.4 (apud Manolescu, 1998, p. 360), cu referire la competenţele manageriale. Avantajul tehnicii menţionate este dat de faptul că se contează pe o implicare directă a salariaţilor în procesul de evaluare, iar dezavantajul este dat de faptul că pentru fiecare loc de muncă trebuie concepută o scală adecvată.

Dimensiuni profesionale	**Nivelul de performanţă**				
Calitatea lucrărilor: precizia; economia de materiale şi de timp, promtitudinea	Realizează lucrări de calitate superioară	Lucrări de calitate corespunzătoare	Destul de des, dar nu întotdeauna, lucrările sunt de calitate corespunzătoare	Se încadrează în prescripţiile minime de calitate; uneori, trebuie controlat	Calitate îndoielnică; în general, se încadrează în prescripţiile minime de calitate
Pregătire profesională: experienţă; cunoştinţe profesionale	Are cunoştinţe pentru toate activităţile cerute şi le aplică consecvent	Are cunoştinţe satisfăcătoare; aplică ceea ce ştie	Nu întotdeauna dovedeşte cunoştinţe satisfăcătoare, pentru toate operaţiile cerute	Are cunoştinţe pentru majoritatea operaţiilor (lucrărilor) cerute	Pentru unele operaţii, se dovedeşte pregătit; necesită o pregătire sistematică
Adaptarea la condiţii noi şi la lucrări noi; durata instruirii	Se acomodează uşor şi repede la condiţii noi de muncă	Cu mici dificultăţi, se adaptează în mod satisfăcător; necesită istructaj normal	Adaptare satisfăcătoare, dar cere o instruire mai îndelungată decât în mod obişnuit	Mai lent în adaptarea la condiţii noi; necesită instructaje complete şi amănunţite	Se adaptează lent; necesită instructaje repetate

Notă: se bifează în spaţiile corespunzătoare.

Figura 6.3

Tabelul 6.4

Afirmații	**Situații efective și calificative**			
	- 2	**- 1**	**+ 1**	**+ 2**
Termină lucrul la timp	Niciodată	Foarte rar	De regulă	Întotdeauna
Este de acord să lucreze ore suplimentare	Refuză întotdeauna	De regulă, refuză	De regulă, acceptă	Da
Este cooperant şi săritor	Nu	De regulă, nu	De regulă, da	Da
Acceptă observațiile critice	Niciodată	Foarte rar	De regulă, da	Atunci când este vinovat
Se străduieşte să-şi îmbunătă-țească performanțele	Este dezinteresat	Numai cât să nu aibă probleme	De regulă, da	În permanență

Exemple de scale pentru evaluarea comportamentului managerilor privind atitudinea față de subordonați sunt prezentate în Fig. 6.5 (după Manolescu, 1998, p. 361) şi în Fig. 6.6 (Mathis, 1997, p. 187).
Scalele de observare a comportamentului au avantajele: sunt bazate pe analiza atentă a posturilor; conținutul incidentelor sau aspectelor relevante de comportament sunt evaluate direct; sunt mijloace de asigurare a feedback – ului performanței salariaților şi sunt mult mai bogate în informație decât scalele de evaluare axate pe comportament.

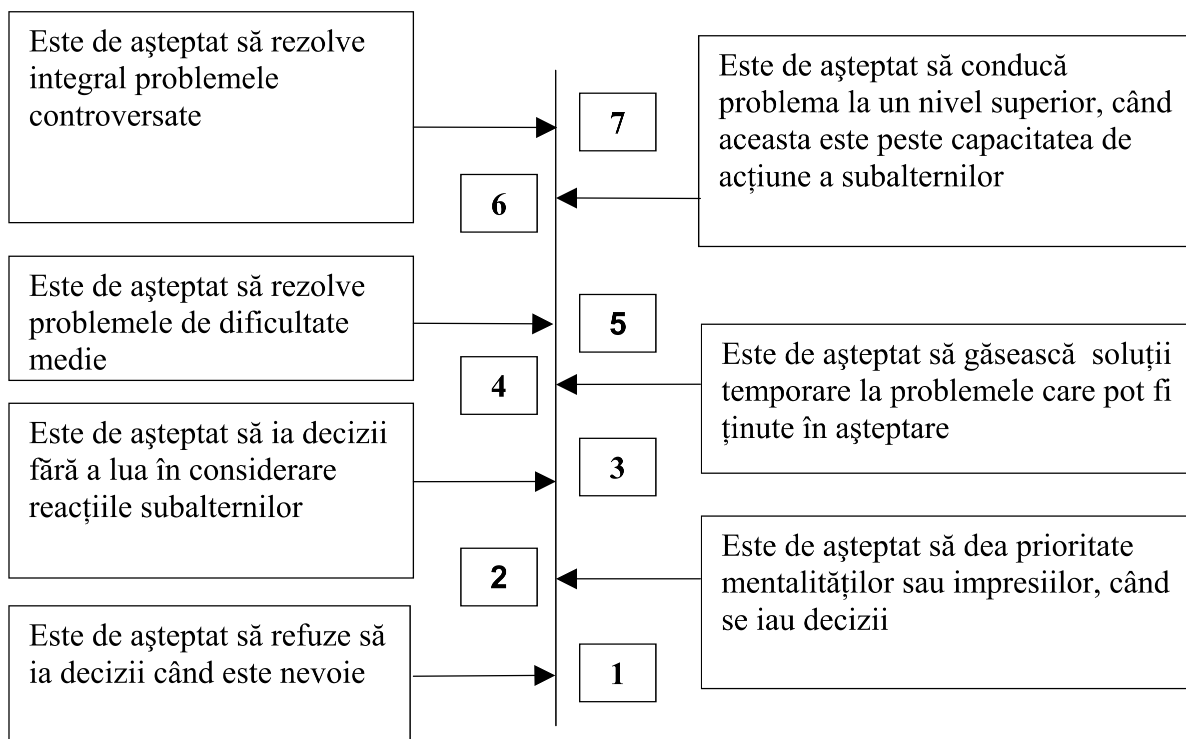


Figura 6.4

6.5.2 Metode comparative

Metodele comparative de evaluare a performanței sunt (Pitariu, 2000, pp. 58-66, Manolescu, 1998, pp. 362-364): compararea simplă sau ierarhizarea, compararea pe perechi şi compararea prin distribuire forțată. Aceste tehnici au în vedere identificarea performanței fiecărui angajat în raport cu ceilalți angajați, nu atât în vederea ierarhizării acestora cât, mai ales, pentru realizarea unei competiții loiale între colegii de serviciu; acest aspect trebuie bine stăpânit pentru a nu conduce la apariția tensiunilor sau conflictelor interne.

Compararea simplă constă în ierarhizarea indivizilor întregului grup în sens descrescător, de la cel mai bun până la cel mai slab, de la cel mai competitiv până la cel mai puțin competitiv, pe baza unui anumit criteriu. Salariații grupului sunt plasați în ordine, de la cel care a obținut performanța cea mai înaltă până la cel cu nivelul cel mai scăzut de performantă. Metoda este facilă, dar prezintă dezavantajul că mărimea diferenței dintre performanțele celor evaluați este egală, ceea ce nu corespunde totdeauna realității. De asemenea, ierarhizarea salariaților poate fi inflențată de subiectivismul evaluatorilor şi de presiunile care pot să apară din partea managerilor. Pe de altă parte, persoanele cele mai slab cotate dintr-un grup pot avea performanțe superioare persoanelor cotate la fel, dar aparținând altui grup. Principalul dezavantaj al metodei constă în faptul că evaluarea nu are ca obiect compararea standardelor de performanță cu performanțele efective ale salariaților. Ca urmare, metoda prezentată trebuie folosită în asociere cu o alta, complementară.

Compararea pe perechi este potrivită atunci când persoanele evaluate în dublet ocupă posturi identice sau echivalente. Scopul este identificarea celui mai performant salariat dintre cei doi supuşi evaluării. Procedeul se repetă şi se generalizează, pentru toți salariații unității, dacă numărul acestora nu este prea mare. Matematic, numărul perechilor de angajați evaluați este dat de relația:

$$N_{perechi} = n (n - 1) / 2$$

în care n este numărul total de salariați. În final, printr-un simplu program informatic se obține ierarhia salariaților unității pentru momentul evaluării. În Fig. 6.7 sunt prezentate două exemple privind operarea cu tablourile de ierarhizare pe perechi; A,B,C, şi D sunt salariați cu atribuții identice sau apropiate. Metoda este importantă pentru că permite realizarea evoluției în carieră pentru fiecare salariat.

	Aproape niciodată				Aproape întotdeauna
Atunci când sunt aplicate politici sau procedee noi, notează şi evalează	1	2	3	4	5
Atunci când vorbeşte Angajaților menține contactul vizual	1	2	3	4	5
Când dă instrucțiuni, foloseşte notițele	1	2	3	4	5
Discută schimbările de politici sau de procedeele, înainte de aplicarea lor	1	2	3	4	5
Consemnările sunt clare, concise şi uşor de înțeles	1	2	3	4	5

Nivelul total al performanței:

- sub nivelul acceptabil 5 – 9
- acceptabil 10 – 14
- bun 15 – 19
- excelent ≥ 20

Figura 6.5

1	Managerul îi ridiculizează pe subordonaţii ale căror păreri nu concordă cu ale lui
2	Managerul se adresează subordonaţilor, numindu-i după elemente impersonale (culoarea vestimentaţiei, de exemplu) şi nu prin numele acestora
3	Managerul solicită subordonaţilor să-şi exprime opiniile, dar nu le ia în considerare
4	Managerul încearcă să înveţe numele subordonaţilor, dar nu reuşeşte şi, de aceea, face confuzii
5	Managerul ascultă cu obiectivitate criticile subordonaţilor, dar nu le dă nici un răspuns
6	Dacă un subordonat remarcă o greşeală a managerului, acesta o recunoaşte şi îi mulţumeşte pentru observarea ei

Figura 6.6

Criteriul: calitatea produselor				
	A	**B**	**C**	**D**
A		-	-	-
B	+		+	+
C	-	-		+
D	-	-	-	

Criteriul: creativitatea				
	A	**B**	**C**	**D**
A		+	+	+
B	-		+	-
C	-	-		-
D	-	+	-	

Semnul (+) pune în evidenţă superioritatea relativă iar semnul (-) pune în evidenţă inferioritatea relativă. Individul cu cele mai multe semne (+) se află în fruntea grupului.

Figura 6.7

Compararea prin distribuire forţată porneşte de la premisa că pot fi identificaţi salariaţii corespunzători diferitelor niveluri de performanţă (5, de exemplu) care să verifice distribuţia normală (Gauss). După Manolescu (op. cit., p. 364) nivelurile de perfomanţă şi ponderea salariaţilor care corespund acestora este prezentată în Tabelul 6.5.

Tabelul 6.5

Nivelul performanței		Ponderea
Nivelul 1:	angajatul este sub standardele de performanță	5%
Nivelul 2:	angajatul realizează standardele de performanță şi are posibilități de îmbunătățire	15%
Nivelul 3:	angajatul realizează un nivel bun şi uniform al performanței	50%
Nivelul 4:	angajatul realizează un nivel foarte înalt al performanței	20%
Nivelul 5:	angajatul realizează o performanță remarcabilă	10%

Este evident că ponderea prezentată în tabelul menționat este dependentă de numeroşi factori şi nu poate constitui un standard valabil pentru oricare unitate.

6.5.3 Tehnica incidentelor critice

Prin tehnica incidentelor critice, managerii diferitelor compartimente înregistrează permanent toate aspectele, evenimentele sau elementele favorabile şi nefavorabile, pozitive şi negative care privesc procesele de muncă, atitudinile comportamentale ş.a. care reprezintă excepții (incidente critice) față de evenimentele de rutină care caracterizează activitatea unui salariat. Din lista incidentelor critice sunt extrase, pentru fiecare subaltern, secvențele în care a fost implicat. Pentru ca tehnica să fie obiectivă şi eficientă, este necesar să fie definite cu rigurozitate aspectele care pot fi considerate incidente critice; o a doua cerință este ca înregistrarea faptelor să fie făcută imediat ce acestea s-a produs. Cu prilejul producerii unui astfel de eveniment (o performanță deosebită, absența nemotivată etc.), managerul are datoria de a lua contact cu salariatul pentru a-l felicita sau pentru a stabili cauzele evenimentului nefavorabil; în nici un caz nu trebuie să se aştepte un timp, eventual până la data la care se face evaluarea performanțelor, pentru a discuta cu persoana în cauză asupra celor înregistrate.

6.5.4 Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță

Structura testelor este adecvată diferitelor meserii, profesii sau locuri de muncă; pe de altă parte, conținutul acestora nu este public, fiind produsul anumitor firme. Evaluarea cu ajutorul testelor nu poate fi realizată decât de către personal strict specializat; acesta are datoria să facă pregătirea prealabilă a persoanelor evaluate şi să aplice cu rigurozitate mijloacele de prelucrare a informațiilor obținute.

Obținerea unor rezultate concludente privind activitatea profesională a salariaților necesită luarea în considerare a stării fizice şi psihice, personalitatea, cultura, experiența, ambianța, atitudinea evaluatorilor ş.a.

6.6 Aplicații privind evaluarea performanțelor

a) Evaluarea de către manageri sau de către şefii direcți

Managerii şi şefii direcți ai compartimentelor de muncă cunosc obiectivele, mijloacele, structurile şi relațiile funcționale ale organizației, astfel încât evaluarea se face frecvent de către aceştia, direct sau cu ajutorul altor specialişti. Managerii au o

vedere generală asupra întregului ansamblu al organizației, astfel încât frecvența evaluării „de sus în jos“ este mai frecventă. Ultimul argument în acest sens este faptul că managerii au pregătirea şi capacitatea de analiză a informațiilor obținute prin evaluarea performanțelor.

Documentul cel mai des utilizat pentru evaluarea simplă a subordonaților este Formularul de evaluare a personalului. În Tabelul 6.6 este prezentat modelul unui astfel de formular (Manolescu, 1998, pp. 374-375). Menționăm că formularul prezentat este doar un exemplu; pentru aplicații concrete, formularele trebuie să fie mult mai elaborate şi să fie adecvate locului de muncă.

b) Evaluarea managerilor şi a şefilor direcți de către subordonați

Această practică este caracteristică anumitor domenii de activitate şi anumitor instituții (de regulă în unele universități) care promovează managementul prin obiective sau managementul prin rezultate; de asemenea, metoda este aplicată de organizațiile în cadrul cărora comunicarea este prioritară. Avantajele procedurii sunt majore: conferă salariaților responsabilitate; conduce la dezvoltarea relațiilor interumane; conferă salariaților o marjă de autonomie şi de decizie; determină şi ajută managerii să se perfecționeze.

Dezavantajele sunt legate de reticența tradițională a salariaților, de acceptarea stării de simplu subordonat, de tendința unor angajați de a nu-şi asuma responsabilități şi de teama că, după o evaluare care se dovedeşte a fi nefavorabilă superiorului, acesta va recurge la represalii şi la îndepărtarea salariatului din cadrul unității; evaluatorii pot fi indulgenți cu superiorii, dovedind lipsă de obiectivitate etc.

Uneori, cu ocazia evaluării, superiorii încercă să câştige simpatia salariaților; pe de altă parte, subordonații nu sunt pregătiți să realizeze ei înşişi evaluarea, iar tensiunile existente se pot amplifica.

Punând în balanță avantajele şi dezavantajele, rezultă că nu se poate obține performanță decât dacă se aplică şi evaluarea „de jos în sus“.

Tabelul 6.6

<table>
<tr><th colspan="8">FORMULARUL DE EVALUARE A PERSONALULUI</th></tr>
<tr><td colspan="8" align="right">Data ….…</td></tr>
<tr><td>Numele şi prenumele ...</td><td>Data naşterii ……</td><td colspan="6">Vechimea în unitate ………………………..</td></tr>
<tr><td>Calificarea actuală ……</td><td>Locul de muncă ..</td><td colspan="6">Vechimea la locul de muncă actual ………..</td></tr>
<tr><td colspan="8">Clasificarea legală a locului de muncă ……………………… (se completează de către DRU)</td></tr>
<tr><td colspan="8">De cât timp este cunoscut salariatul de şeful său? ………………………………………………...</td></tr>
<tr><td colspan="8">De cât timp este salariatul subalternul şefului său? ……………………………………………</td></tr>
<tr><td colspan="8" align="center">I. Aprecierea performanței
(se încercuieşte numărul corespunzător;
1 – performanță mimină, … 5 – performanță maximă)</td></tr>
<tr><td colspan="8">1. Cunoaşterea lucrărilor</td></tr>
<tr><td colspan="3">1.1 Salariatul cunoaşte corespunzător lucrările?</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td colspan="3">1.2 Care sunt cunoştințele complementare care trebuie să fie asimilate?</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td colspan="8">2. Calitatea lucrului prestat</td></tr>
</table>

2.1 Calitate lucrului este corespunzătoare?	1	2	3	4	5
2.2 Dacă nu, cum se poate ameliora?	………………………				
3. Volumul produselor sau serviciilor realizate de salariat					
3.1 Volumul este satisfăcător?	1	2	3	4	5
3.2 Dacă nu, de ce?	………………………				
4. Respectarea reglementărilor					
4.1 Respectarea reglementărilor privind activităţile atribuite	1	2	3	4	5
4.2 Respectarea reglementărilor privind protecţia muncii	1	2	3	4	5
4.3 Precizări privind rezolvarea aspectelor negative	………………………				
5 Capacitatea de asimilare a instrucţiunilor privind munca	1	2	3	4	5
6. Capacitatea de adaptare la noi tehnologii	1	2	3	4	5
7. Calităţi personale					
7.1 Memorie	1	2	3	4	5
7.2 Spirit de echipă	1	2	3	4	5
7.3 Iniţiativă	1	2	3	4	5
7.4 Creativitate	1	2	3	4	5
7.5 Care sunt calităţile specifice salariatului?	………………………				
7.6 Sistematic, care sunt punctele slabe ale salariatului?	………………………				
Se însumează punctajele parţiale constituindu-se punctajul general **P I**					
Aprecierea generală **P I** permite stabilirea performanţei la momentul actual: a) salariatul se află în progres evident faţă de evaluarea anterioară …………………………. b) salariatul a progresat …………………………………………………………………… c) salariatul are aceeaşi performanţă ……………………………………………………… d) salariatul a regresat ………………………………………………………………..					
II. Orientarea profesională					
A. Salariatul este încadrat corespunzător pe locul pe care îl ocupă?	………………… …………………	Da – 5 puncte Nu – zero puncte	☐ ☐		
B. Salariatul este calificat pentru alte lucrări? (care şi de ce?)	………………… …………………	Da – 5 puncte Nu – zero puncte	☐ ☐		
Aprecierea generală **P II** (suma punctajelor de mai sus)					
III. Potenţialul					
Potenţial de conducere (salariatul are cunoştinţe şi competenţe pentru a ocupa funcţii de conducere?)	1	2	3	4	5
Potenţial de promovare (salariatul are cunoştinţe şi competenţe pentru a ocupa funcţii superioare?)	1	2	3	4	5
C. Care este postul pe care poate fi promovat salariatul?	………………………				
D. Care este funcţia pe care o poate deţine salariatul?	………………………				
Aprecierea generală **P III** se face prin adiţiunea punctelor pentru rândurile C şi D					
APRECIEREA GENERALĂ se obţine prin adiţionarea punctajelor P I, P II şi P III.					
Prezentul chestionar a fost:					

<table>
<tr><td></td><td>Întocmit de şeful comparti-mentului</td><td>Avizul superiorului şefului de compartiment</td><td>Vizat de şeful departamentului</td></tr>
<tr><td>Numele şi prenumele</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Data</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Semnătura</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Discuţiile cu salariatul</td></tr>
<tr><td colspan="4">Discuţiile au fost conduse de ……………..… şi au permis stabilirea următoarelor elemente:</td></tr>
<tr><td colspan="4">a) Salariatul este mulţumit de postul pe care îl ocupă?
………..…………………………………………………………………………(comentarii)</td></tr>
<tr><td colspan="4">b) Ce post doreşte să ocupe salariatul? …………………….……………………(comentarii)</td></tr>
<tr><td colspan="4">c) Ce funcţie doreşte să deţină salariatul? ………………….…………………..…(comentarii)</td></tr>
<tr><td colspan="4">d) Care sunt observaţiile salariatului referitor la management, la politica de personal şi la relaţiile de muncă ş.a.?</td></tr>
<tr><td colspan="4">Plan de pregătire profesională</td></tr>
<tr><td colspan="4">Se sintetizează rezultatele de la capitolele II şi III; propunerile de pregătire se adoptă cu acordul salariatului</td></tr>
<tr><td colspan="2">Posibilităţi interne</td><td colspan="2">Posibilităţi în afara unităţii</td></tr>
<tr><td colspan="2">▪ stagii în alte compartimente;
▪ iniţiere sau perfecţionare în informatică;
▪ perfecţionare de specialitate
▪ iniţiere sau perfecţionare în studiul limbilor străine</td><td colspan="2">………………………………………………….</td></tr>
</table>

c) Evaluarea între salariaţii situaţi la acelaşi nivel ierarhic

Dacă setul de probleme sunt structurate şi astfel formulate încât să nu lase loc subiectivismului, metoda poate da rezultate bune; pentru a nu genera sau amplifica animozităţi, metoda trebuie aplicată fără ca subiecţii care participă la evaluare să ştie unii de alţii.

Avantajul principal al metodei constă în faptul că membrii unui colectiv, egali între ei din punct de vedere profesional, cunosc cel mai bine domeniul de activitate.

Rezultatele evaluării sunt comunicate superiorilor care, dovedind discreţie, iau acele măsuri care apar ca deosebit de importante; evaluarea „încrucişată“ trebuie completată prin alte metode, pentru a se face verificări asupra situaţiilor neclare sau care apar ca fiind subiective.

d) Evaluarea de către evaluatorii externi

De regulă, evaluarea managerilor generali se face de către specialişti din afara organizaţiei, pentru că aceştia reprezintă firme specializate în materie şi pentru că activitatea lor nu poate fi pusă sub semnul subiectivismului. Dezavantajul metodei constă

în faptul că evaluatorii externi nu cunosc (şi uneori nu trebuie să cunoască) toate aspectele care sunt caracteristice organizaţiei.

Cei mai buni evaluatori externi sunt însă beneficiarii produselor sau serviciilor firmei; apare, şi aici, un dezavantaj: performanţa sau absenţa acesteia nu poate fi atribuită unui singur salariat ci întregului personal.

6.7 Surse de erori în evaluarea performanţelor

Problemele potenţiale şi sursele de erori care pot fi generate de procesele de evaluare a performanţei sunt multiple; acestea pot altera rezultatele şi pot antrena consecinţe importante, defavorabile organizaţiei. În opinia specialiştilor R. Mathis şi A. Manolescu, efectele care generează erori şi sursele de erori sunt: a) efectul criteriului unic; b) efectul sau eroarea de aură / halou; c) eroarea evaluării logice; d) standardele de performanţă neclare; e) eroarea din indulgenţă şi eroarea de severitate; f) eroarea tendinţei centrale; g) gradul scăzut de diferenţiere; h) înclinaţia spre evaluări subiective; i) efectul recent; j) eroarea de contrast; k) eroarea similarităţii; l) erorile neintenţionate; m) erorile intenţionate; n) încrederea în evaluatori; o) ajustarea informaţiilor; p) efectul de succesiune; r) suma problemelor - zero; s) fetişul numerelor.

Prezentăm, pe scurt, caracteristicile unor aspecte care pot conduce la evaluări şi la interpretări eronate (Manolescu, 1998, pp. 328-343, Mathis, 1997, pp. 193-195).

Efectul criteriului unic apare atunci când evaluarea, deşi este planifcată a fi complexă, se axează pe analiza unui singur criteriu, ca şi când analiza ar fi unidimensională. Dintr-o eroare de procedură, un salariat poate fi clasificat ca fiind performant, după un singur criteriu, făcându-se abstracţie de celelalte aspecte ale muncii şi performaţelor lui. O scală restrânsă de valori este irelevantă; nu poate fi apreciată performanţa profesională prin compararea productivităţii şi ratei accidentelor de muncă, de exemplu.

Efecul de aură/halou este fenomenul care se produce atunci când evaluatorul ia în considerare, în mod obiectiv, numai un anumit criteriu de evaluare, celelalte criterii fiind minimalizate sau abandonate; rezultă, ca şi la precedenta eroare, că salariatul dovedeşte sau nu excelenţă, pe baza unui singur criteriu. Se poate considera că evaluatorul este "orbit" de aspectul adoptat în mod subiectiv ca relevant, comiţând o eroare grosolană care poate avea urmări importante pentru salariat şi pentru organizaţie. Greşeala este gravă, pentru că celelalte aspecte ale muncii sunt apreciate cvasiautomat, fără alte verificări. Evaluarea după prima impresie este superficială şi este neproductivă pentru organizaţie; este cunoscută zicala conform căreia "prima impresie contează"; în pofida experienţei populare, să considerăm că observaţia este nefundamentată, cel puţin în privinţa managementul resurselor umane. Chiar dacă evaluarea urmează mai multe etape, în încercarea de a identifica toate aspectele caracteristice, efectul de halou poate să persiste; de asemenea, există pericolul să se producă efectul de halou şi în privinţa altor aspecte privind performanţa, realizându-se astfel o „constelaţie de halouri", care nu reprezintă adevăratul potenţial al salariatului. Eroarea sistematică de halou poate conduce la plasarea persoanei evaluate într-o zonă în care, probabil, nu se află. Un simplu exemplu poate fi edificator: unui elev care repetă un an şcolar, din indiferent care motiv, i se acordă, de regulă, note mai mici la aproape toate materiile, indiferent de cunoştinţele pe

care acesta le acumulează; este o eroare gravă, care poate avea consecințe dintre cele mai importante pentru întreaga carieră a persoanei respective!

Eroarea de halou este fenomenul care se produce atunci când evaluatorii efectuează o muncă de rutină, când sunt conservatori, când nu se implică real în această formă de activitate sau când nu sunt instruiți adecvat.

Eroarea evaluării logice constituie o „aplicație“ a erorii de halou; evaluatorii tind să acorde calificative pe baza aşa-ziselor considerente logice, ştiințifice, matematice etc. Sunt abandonate, cu sau fără voie, argmentele de ordin psihologic, psiho-social sau cele legate de context.

Standardele de performanță neclare apar atunci când aspectele care urmează a fi evaluate nu pot fi cuantificate sau formalizate; eroarea se produce atunci când indicatorii de calitate sunt greu de definit (*rezultatul este superior*, *activitatea este bună*, *rezultatele sunt excepționale*, *activitatea depusă este nemulțumitoare* etc.). Este sarcina specialiştilor şi a evaluatorilor să găsească formulele cele mai adecvate, lipsite de ambiguitate, pentru fişele sau pentru celelalte documente de evaluare a performației.

Eroarea din indulgență şi eroarea de severitate apare atunci când evaluatorii, greşit selecționați sau inadecvat pregătiți, au tendința de a supraevalua salariații sau de a-i subevalua; ca urmare, distribuția normală a salariaților privind performanța va fi eronată. Diferențele de evaluare sunt datorate şi faptului că evaluarea aceleiaşi persoane poate fi făcută, în anumite situații, de către evaluatori diferiți. Pe de altă parte, managerii pot avea relații apropiate sau o atitudine de respingere față de unii salariați, astfel încât evaluarea poate fi compromisă, dacă nu este dublată prin metode complementare.

Principalele motive care pot conduce la supraevaluare sunt: tendința unor manageri de a ascunde erorile de organizare, dorința unor manageri de a câştiga bunăvoința subalternilor, tendința de protejare a unor salariați, teama superiorilor de a nu fi penalizați dacă nivelul general al performanțelor este scăzut, tendința superiorilor de a evita apariția tensiunilor între salaraiați şi între aceştia şi conducere, lipsa de interes a superiorilor față de organizație etc.

Principalele motive care pot conduce la subevaluare sunt: preocuparea managerilor de a menține salariații îmtr-o stare de veghe permanentă, dorința managerilor de a-şi demonstra puterea, tendința managerilor de a se prezenta ca exigenți în fața superiorilor lor, teama unor superiori că performanța unor subalterni le-ar putea afecta poziția, dorința unor manageri de a îndepărta din cadrul colectivului anumite persoane şi altele.

Eroarea tendinței centrale este determinată de tendința unor manageri de a evalua cu precădere salariații cu performanțe medii, pentru a evita justificarea contraperformanței segmentului de personal care se plasează, natural, sub limitele admise de standardele organizației. Ca urmare, în mod subiectiv, majoritatea angajaților primesc calificative înalte. Rezultatul „evaluării“ este, pentru moment, mulțumitor pentru majoritatea salariaților, dar nu contribuie la progresul organizației. Tendința de a transforma evaluarea obiectivă într-una subiectivă poate fi compensată prin utilizarea metodei de comparare a performanțelor prin distribuire forțată.

Gradul scăzut de diferențiere este, practic, comparabil cu situația prezentată mai sus; în acest caz, managerii percep realitatea uniform, fără diferențieri; evaluatorii nu au capacitatea de a percepe nuanțele de exprimare profesională a salariaților. Evaluatorii

consideră că dacă, în general, nu sunt probleme majore, toți salariații pot fi clasificați superior.

Înclinația spre evaluări subiective este caracteristică evaluatorilor dominați de prejudecăți; pentru evaluatorii din această categorie primează vârsta, sexul, religia, aspectul persoanei evaluate sau alte aspecte care nu sunt relavante. Se consideră, de exemplu, că salariații care au peste 60 de ani sunt mai puțin performanți decât cei tineri; se consideră, frecvent, că femeile sunt mai puțin performante decât bărbații. Salariații care au beneficiat de prezența managerilor la selecție sau la angajare sunt favorizați, în raport cu ceilalți salariați etc. Este dificil de eliminat subiectivismul în problemele privind personalul; partea nefavorabilă a problemei este faptul că organizația pierde şi, odată cu ea, pierd înşişi salariații.

„*Efectul recent*“ se manifestă prin faptul că evenimentele recente sunt cele care contribuie cu cea mai mare pondere la evaluare; acest aspect denotă faptul că managerii nu consemnează sistematic toate evenimentele, activitățile şi fenomenele care se petrec în cadrul compartimentului din care face parte persoana evaluată. Evaluatorul (şef de serviciu sau manager superior) nu ține cu rigurozitate evidența problemelor care privesc locurile de muncă aflate în subordine.

Pe de altă parte, cunoscând comportamentul şefului, subordonații dovedesc că pot face lucruri remarcabile, dar numai înaintea perioadei de evaluare.

Eroarea de contrast constă în faptul că evaluatorul compară persoanele evaluate cu propria persoană sau compară două persoane din cadrul aceluiaşi compartiment; ca urmare, pentru că sunt comparate două persoane şi nu performanțele realizate de către persoana evaluată, rezultatul nu poate fi nici complet nici obiectiv. Rezultatul este că salariați relativ slabi din cadrul unui compartiment sunt clasificați superior față de alții, din alt compartiment, dar care, în realitate, sunt mai buni. Pe de altă parte, dacă într-un grup există o singură persoană cu rezultate mulțumitoare, iar ceilalți salariați ai grupului sunt neperformanți, persoana cu rezultate medii va fi clasificată ca fiind, prin comparare directă, excelentă. Pentru ca evaluarea să fie obiectivă, este obligatoriu ca performanțele unui individ să fie comparate doar cu standardele adoptate pentru locul de muncă respectiv.

Eroarea similarității este opusă erorii de contrast; evaluatorul apreciază unele aspecte legate de activitatea salariatului evaluat, dacă acestea sunt similare cu ale lui însuşi. Evaluatorul nu face altceva decât să încerce să-şi recunoască trăsăturile de comportament în persoanele evaluate. A utiliza propriile standarde pentru aprecierea performanței înseamnă a submina procesul de evaluare; în context, subliniem importanța selectării şi pregătirii evaluatorilor.

Erorile neintenționate sunt întâlnite în faza de analiză a rezultatelor evaluării; datorită complexității procesului de evaluare, în special pentru compartimentele sau unitățile de mari dimensiuni, multitudinea informațiilor poate releva ca importante unele aspecte şi, pe de altă parte, le poate estompa pe celelalte, deşi importanța sau semnificația unora sau altora este greşit interpretată. Pentru prevenirea erorilor neintenționate este necesar ca pregătirea criteriilor pentru analiza datelor obținute în urma evaluării să fie atent pregătite.

Erorile intenționate se comit atunci când organizația în întregul ei practică o politică inadecvată privind resursele umane; în aceste cazuri, organizația va pierde treptat peroanele cele mai bine pregătite.

Încrederea în evaluatori, ca sursă de erori, apare atunci când persoanele supuse evaluării obţin calificative mult diferite, din partea diferiţilor evaluatori. Neconvergenţa rezultatelor evaluării pentru aceeaşi persoană poate induce stări de tensiune sau de confuzie, dacă salariatului i-au fost comunicate separat rezultatele estimate de către diferiţii evaluatori; desigur că evaluatorii independenţi nu pot ajunge totdeauna la aceleaşi aprecieri, dar nu este admis ca diferenţele dintre acestea să fie foarte mult diferite; de o astfel de situaţie pot profita salariaţii care au diferite probleme referitoare la procesele de muncă şi care o pot exploata în avantajul lor.

Ajustarea informaţiilor este eroarea pe care o fac unii evaluatori la constatarea unor abateri mari faţă de standardele de performanţă normale; cu bună ştiinţă, evaluatorii estompează performanţele ieşite din comun sau care sunt mult sub limita de admisibilitate. Ajustarea informaţiilor se poate petrece şi atunci când evaluatorii nesocotesc standardele stabilite pentru diferitele meserii, profesii sau locuri de muncă, aplicând standarde proprii sau preferenţiale. O practică din păcate frecvent întâlnită este aceea că rezultatele evaluării sunt „confecţionate“ chiar înainte ca procesul să fie finalizat; încurajarea unei asemenea politici este caracteristică organizaţiilor neperformante.

Efectul de succesiune este caracteristic evaluatorilor care nu pot fi atenţi la situaţii diferite sau la nuanţe; dacă un salariat a fost clasificat ca fiind, de exemplu, mediocru următorul salariat va primi, cu mare probabilitate, acelaşi calificativ. Pentru a putea argumenta afirmaţia putem invoca teama unui student de a intra la examenul oral după un alt student care „a picat la examen“. Evaluatorul, adică profesorul, clasifică uneori, în aceeaşi manieră, pe toţi studenţii. Desigur că o asemenea situaţie nu poate fi acceptată nici în universităţi, nici în alte organizaţii în care performanţa trebuie promovată.

Suma problemelor - zero reprezintă o stare de spirit; oamenii, inclusiv evaluatorii, consideră că dacă există deja destule rezultate nefavorabile, acestea trebuie să fie compensate de rezultate favorabile, performante; acestea din urmă vor fi atribuite, fără acoperire, aleator, ultimului eşantion de salariaţi supuşi procesului de evaluare pentru ca, pe ansamblu, rezultatele analizei să fie echilibrate şi să se încadreze în distribuţia normală. Eroarea comisă este gravă din mai multe puncte de vedere: evaluatorii nu sunt obiectivi, rezultatele evaluării sunt eronate, organizaţia va pierde din credibilitate şi din prestigiu. Pe de altă parte, distribuţia „normală“ nu este valabilă în toate organizaţiile şi în toate colectivităţile pentru că natura acestora este mult diferită.

Fetişul numerelor este propriu evaluatorilor care consideră că numai aspectele măsurabile, cuantificate, sunt relevante; se pierd din vedere următoarele: dimensiunea umană a proceselor de muncă, problemele personale ale salariaţilor, aspecte privind organizarea muncii, comunicarea şi relaţiile interumane în general.

6.8 Comunicarea în procesul evaluării

Evaluarea performanţelor salariaţilor constituie un important mijloc de comunicare; regulile principale de care managerii trebuie să ţină seama în acest proces sunt (Mathis, 1997, p. 196):

a) este obligatoriu ca salariaţilor să le fie comunicate rezultatele evaluării performanţelor lor de către şeful direct sau de către superiorii acestuia;

b) momentul prezentării rezultatelor individuale se va constitui într-un prilej pentru identificarea mijloacelor pentru îmbunătățirea performanțelor, pentru modificarea metodei manageriale şi pentru reorganizarea muncii şi a mijloacelor de comunicare dintre salariați;

c) managerii care comunică rezultatele evaluării trebuie să aprecieze aspectele pozitive şi să aducă mulțumiri salariaților, chiar dacă aceştia au şi puncte slabe;

d) managerii trebuie să aibă hotărârea de a prezenta aspectele negative, astfel încât să nu inducă în corpul angajaților reacții de adversitate; nu este admis ca managerii să facă morală salariaților, să îi compare cu alte persoane sau să le interzică să-şi expună liber punctele de vedere.

BIBLIOGRAFIE

1. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura RA, Bucureşti, 1998.
2. Mathis, R. ş.a., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
3. Pitariu, D.H., *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*, Editura ALL, Bucureşti, 1994.

CAPITOLUL 7

Motivația, ipostază a comportamentului în organizații

7.1. Motivația ca forță de acțiune socială

Angajații își vând timpul în schimbul salariului. Cei mai mulți dintre noi muncesc pentru a avea ce pune pe masă și a putea trăi în felul pe care și l-au ales. Foarte puțini dintre noi au tot ce-și doresc și muncesc pentru alții doar ca să aibă sentimentul valorii de sine. Conducerea comunică oră de oră valoarea angajaților prin salariile pe care le plătește (James H. Harrington și James S. Harrington, 2000).

Dacă am subscrie fără rezerve acestui punct de vedere, ar trebui să renunțăm să mai vorbim aici despre motivație. N-o să facem, însă, acest lucru, dar o să recunoaștem, împreună cu autorii amintiți că „firma plătește cel mai mult pentru persoanele și pentru posturile pe care le prețuiește cel mai mult".

Termenul de motivație este derivat din cuvântul latin *movere* și definește o stare interioară care energizează, activează sau pune în mișcare un individ, canalizând și orientând comportamentul său în direcția unui obiectiv. Motivul este descris de psihologi în termeni de neliniște, lipsă, dorință puternică, forță. Organismul aflat sub stăpânirea unui motiv acționează pentru a reduce neliniștea, pentru a înlătura lipsa, pentru a alina dorința, pentru a atenua forța constrângătoare. Cheia înțelegerii motivației stă în semnificația și raportul dintre nevoi, impulsuri și obiective.

Motivarea reprezintă o componentă majoră a managementului și un subiect frecvent tratat de specialiști. Din punctul de vedere al concepției manageriale, deosebim două accepțiuni majore ale motivării:

a) motivarea în sens restrâns, bazată pe o viziune clasică asupra organizației și managementului, care se referă numai la personalul firmei. Acestă viziune mai predomină încă în practica managerială. Ea presupune corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului în îndeplinirea sarcinilor pentru realizarea obiectivelor.

b) motivarea în sens cuprinzător, conturată în ultimii ani, este bazată pe o viziune modernă asupra organizației și managementului. Caracteristica sa esențială constă în concentrarea interesului pe *stakeholderi* (persoane, categorii de persoane și organisme care au interese majore în desfășurarea și performanțele firmei: proprietari, clienți, manageri, salariați, sindicate, furnizori, bănci, administrație centrală și locală, comunitate locală etc.).

Motivarea este acțiunea de a motiva pe un altul, iar *motivația* reprezintă totalitatea mobilurilor (conștiente sau nu) care-i determină pe oameni să facă anumite lucruri, să aleagă din mai multe variante un anumit comportament, să acționeze într-un anume fel pentru atingerea unor scopuri.

Motivația este asociată demersului rațional și posibilității de opțiune asupra unei variante de acțiune. Țintele pe care individul le vizează prin muncă sunt de natură economică sau pot fi legate de propria-i dezvoltare în plan psihosocial.

7.2. Semnificații și genuri ale motivației

Motivația poate fi căutarea preferențială a anumitor tipuri de satisfacții (Decker, 1989). Atributul *preferențial* este utilizat pentru a indica faptul că motivațiile variază de la un individ la altul. Deși există un potențial motivațional propriu speciei umane, fiecare cunoaște și apreciază satisfacții specifice, strâns legate de experiența personală. Motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un scop. Acesta din urmă, o dată atins, va determina satisfacerea altei necesități (H. Neuman, 1993).

Motivațiile sunt elementele formale sau informale, de natură economică sau moral-spirituală, pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților în scopul satisfacerii unor necesități individuale și de grup, pentru a-i determina să contribuie la desfășurarea activităților și îndeplinirea obiectivelor organizației prin atitudinile, comportamentele, eforturile și deciziile lor. Din interacțiunea directă salariat – sarcină se naște *motivația intrinsecă* – ca expresie a nevoii de autodezvoltare –, iar din interacțiunea manager – salariat izvorăște *motivația extrinsecă*.

Energiile interne primare care determină motivația sunt simple: nevoile de bază sau primare (hrană, somn și adăpost), nevoia de securitate, nevoia de recunoaștere și de apartenență la grup. Energiile interne de ordin psihologic sunt stima de sine, autoafirmarea și autodepășirea. Energiile externe sunt o rezultantă a conexiunii manager – salariat. Ele sunt caracterizate printr-un dinamism de care ambele părți pot și trebuie să profite.

Așa cum susțin Hellriegel, Slocum Jr. și Woodman (în Boboc, 2003, p. 169), există o diferență notabilă între *motivație* și *nevoie*, prima reprezentând „o forță care acționează asupra unei persoane, pentru a o împinge către realizarea unui obiectiv, într-o manieră specifică“, iar a doua „o lipsă resimțită la un moment dat de o anumită persoană, lipsă de natură psihologică (de exemplu nevoia de respect), fiziologică (de exemplu hrană, apă, aer etc.) și sociologică (de exemplu, nevoia de solidaritate), toate aceste nevoi fiind deci factori de impuls“.

Potrivit lui Decker (1989), cele trei mijloace principale de obținere a satisfacției dau naștere unor familii de motivații precum *motivațiile narcisiste* – iubirea orientată spre propria persoană –, *motivațiile concrete* – iubirea orientată spre universul material – și *motivațiile afective* – iubirea orientată spre ceilalți. Se poate vorbi de două mari familii de motivații narcisiste: *motivațiile de expresie a sinelui* și *motivațiile de realizare a sinelui.* Primele vizează exprimarea liberă a emoțiilor, sentimentelor și preferințelor noastre, implicând facultățile intelectuale. Motivațiile de realizare a sinelui, ca metamotivații, vizează dezvoltarea și extinderea potențialului și personalității umane. Motivațiile concrete sunt orientate în general spre obiecte. Aceste motivații nu exprimă doar nevoile materiale proprii speciei umane, ci și iubirea față de universul material în ansamblul său. La fel ca în cazul motivațiilor narcisiste, și motivațiile concrete se circumscriu mai multor familii: motivațiile orientate spre explorare, descoperire și invenție, motivațiile care vizează acțiunea asupra lumii (a crea, a construi, a întreprinde, a modifica realitatea exterioară pentru a o conforma nevoilor și dorințelor noastre), motivațiile de realizare orientate spre ceilalți (a convinge, a persuada, a-i flata pe ceilalți pentru a obține ceva).

Motivațiile afective sunt de două tipuri: *motivații afective în sens strict* (căutarea dragostei, prieteniei, stimei, încrederii, simpatiei și împărtășirii acestor sentimente) și *motivații de găsire a recunoștinței* (se exprimă printr-un număr mare de activități private sau profesionale și au ca obiectiv general de a face cunoscute valoarea, competențele și calitățile).

7.3. Rolurile motivării personalului

Managerii nu-și pot exercita eficient funcția fără a cunoaște cauzele care susțin atitudinile și comportamentul colaboratorilor. Toate acțiunile managerului trebuie să aibă la bază cunoașterea efectivă a modului în care oamenii se comportă și se schimbă de-a lungul timpului, și nu felul în care ar dori ca ei să se comporte. Astfel, se pune problema determinării conduitei umane, a factorilor dinamici interiori care contribuie la mobilizarea energiei necesare înfăptuirii unui act sau care intervin în opțiunea pentru o acțiune în fața unei realități exterioare.

Motivarea personalului are mai multe roluri:

a) *rolul managerial* constă în determinarea conținutului și eficacității funcției de antrenare care, la rândul ei, condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale – previziunea, organizarea, coordonarea și controlul;

b) *rolul organizațional* se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și indirect asupra modului de funcționare a firmei. Conținutul și modalitățile de motivare utilizate contribuie într-o măsură semnificativă la imprimarea anumitor caracteristici ale culturii organizaționale;

c) *rolul individual* vizează dependența de motivare a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui salariat, a evoluției sale. Dacă motivarea este bazată pe luarea în considerare a necesităților, a aspirațiilor și a așteptărilor salariaților și ține seama de potențialul și de efortul depus de ei, atunci personalul este mai satisfăcut, își utilizează într-o măsură mai mare capacitățile și se dezvoltă mai rapid și mai intens;

d) *rolul economic* se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice prin tipul de motivare care predomină în fiecare firmă;

e) *rolul social* reprezintă efectul sinergetic al celorlalte roluri în planul elementelor psihosociologice care îi caracterizeză pe membrii unei organizații.

7.4. Componentele motivației

La baza condiției umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – nevoi, interese, tendințe și idealuri – care susțin exprimarea anumitor atitudini, acțiuni și fapte.

În practică, oamenii sunt caracterizați prin niveluri de aspirație foarte diferite. Ceea ce îl motivează pe un membru al organizației poate să nu fie suficient pentru altul. Prin urmare, procesul motivării trebuie să fie strict personalizat, ceea ce înseamnă un efort deosebit pentru angajator. Dacă nevoile primare sunt satisfăcute, ele lasă loc liber exprimării nevoilor de ordin superior, care reprezintă adevăratul mijloc pentru afirmarea personalității umane. A motiva oamenii în muncă înseamnă a-i răsplăti financiar și a le acorda alte facilități pentru contribuția lor la progresele organizației. Pe de altă parte, a motiva înseamnă a dezvolta în om sentimentul împlinirii sale profesionale și sociale.

Tradițional, salariul reprezintă principala cale de motivare a personalului, dar, de regulă, oamenii au nevoie și de alte șanse de exprimare care decurg din dorința de a învăța prin muncă, de a cunoaște natura și societatea, de a lua decizii, de a fi recunoscuți ca profesioniști, de a contribui la configurarea viitorului etc.

Motivele care îi animă pe oameni reprezintă expresia nevoilor și așteptărilor lor. Nevoile sunt definite drept lipsurile pe care un individ le resimte la un moment dat. Acestea sunt extrem de variabile ca tip și ca intensitate, nu sunt întotdeauna conștientizate, dar sunt puternic influențate de mediul în care indivizii activează. Așteptările concretizează credința indivizilor în existența unor șanse care pot fi obținute printr-un anume nivel al efortului și performanței.

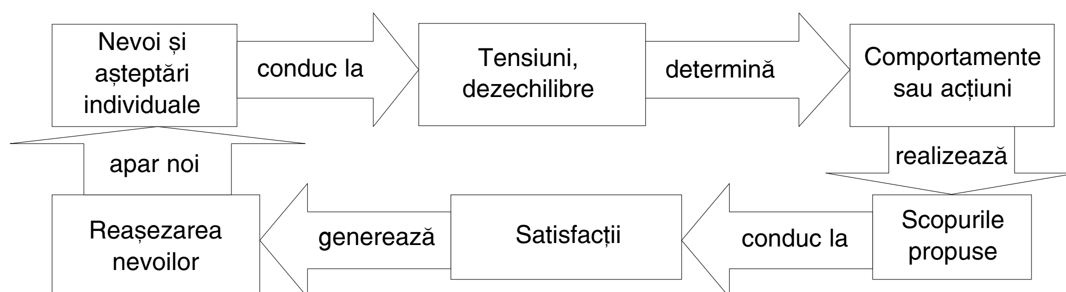
Factorii motivatori care ar putea spori valoarea subiectivă a muncii sunt: aprecierea reușitei salariaților, informarea permanentă asupra performanțelor organizației, stabilirea unor obiective profesionale incitante, încurajarea inițiativei, statuarea unui climat de lucru în echipă, mărirea gradului de autonomie și de decizie a colectivelor de lucru etc. Dintre acești factori, recunoașterea reușitei individuale și încurajarea comunicării la locul de muncă sunt determinante în obținerea participării performante a salariaților.

După natura lor, factorii motivaționali pot fi pozitivi sau negativi. *Motivația pozitivă* se produce atunci când se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea pozitivă față de muncă. Managerii utilizează un întreg set de mijloace pentru a induce o motivație pozitivă: recompense materiale, garanții privind locul de muncă, acordarea unor titluri, acordarea încrederii – urmată de delegarea de competențe –, lauda și mulțumirea manifestă. Tipul de comportament care va fi recompensat trebuie să fie măsurabil, rațional și ușor de înțeles, iar criticile trebuie să fie rapide, precise și constructive. Fiecare progres al angajatului în direcția unui comportament adecvat trebuie recompensat pentru ca acesta să fie motivat să continue. *Motivația negativă* este bazată pe amenințare, pedeapsă, blam, amenzi etc. Aplicarea acestor mijloace trebuie să fie limitată, deoarece organizația nu se poate dezvolta pe o cultură cu valențe negative. Sancțiunile au efecte motivaționale scăzute, fiind considerate de salariați ca exagerate. Ele nu pot fi aplicate cu aceeași intensitate unor indivizi aflați în situații diferite și care au greșit în aceeași măsură. În plus, aplicarea frecventă a sancțiunilor statuează o stare de tensiune.

S-a confirmat faptul că aplicarea factorilor motivaționali negativi a condus sistematic la diminuarea performanțelor profesionale ale indivizilor. Rezultatele așteptate au fost obținute numai prin aplicarea mijloacelor de stimulare pozitivă. Motivarea negativă s-a dovedit a fi mai dăunătoare decât lipsa totală a motivării.

Schema modelului motivațional din Figura 7.1 (adaptare după Zorlențan, 1995) conduce la înțelegerea dinamicii interne a proceselor de stimulare.

Figura 7.1



7.5. Teoriile motivației

Vorbind despre istoria managementului și a teoriilor privind motivația, Meryem Le Saget (1999) constată că, pe măsură ce au fost acceptate capacitățile de expresie ale indivizilor, s-au extins și constrângerile legate de evoluția întreprinderii: competitivitate, lege, ordine și rigoare. În acest cadru, salariații se vedeau prinși între „dorința de exprimare, refuzul lor de respectare a autorității, potențialul lor intelectual și structura destul de rigidă a întreprinderii“ (*ibid.*, p. 156). Așa se face că „între întreprinderea constrictivă și individul hedonist, care dorește să-și trăiască viața conform principiului plăcerii, există interese divergente“ (*idem*).

Prima generație a teoriilor motivaționale își are originea în școala fondată de Frederic Taylor. Acesta gândește munca în termeni structurali – vorbim aici despre diviziunea muncii, despre rolul selecției în așezarea omului potrivit la locul potrivit, despre specializarea lucrătorilor și promovarea controlului ca instrument de evaluare. În opinia lui Taylor, motivarea putea fi atinsă prin salarizarea adecvată realizărilor concrete.

Teoriile behavioriste privind resursele umane elaborate de Elton Mayo și Fritz Roethlisberger diferă de cele ale teoreticienilor managementului științific, întrucât accentul se mută pe potențialul uman: omul poate fi determinat să devină mai productiv în cazul în care nevoile sale de ordin psihosocial sunt satisfăcute.

Teoriile motivaționale de a doua generație îi au ca protagoniști pe Donald McGregor, Abraham Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert, Frederick Herzberg și David McClelland. Aceștia aduc în prim plan ideea importanței relațiilor umane în defavoarea tezei potrivit căreia organizarea muncii este singura cale motivatoare care conduce la performanță și asigură satisfacția în muncă.

Pornind de la teza că fiecare persoană este diferită de toți ceilalți, că are nevoi și interese particulare, că este impulsionată mai degrabă de resorturi interne decât de factori externi, teoriile moderne (teorii motivaționale de a treia generație) recunosc imperativul satisfacerii diferențiate a nevoilor într-o gândire sistemică. Valențele managementului intuitiv își demonstrează eficiența în măsura în care asigură progresul organizației în acord cu nevoia fiecărui salariat de a se realiza pentru sine. Motivația intrinsecă se sprijină pe dorința individului de a înțelege mediul, de a deveni important, de a evolua și de a da sens vieții.

În anii ’20, la uzina Western Electric din Hawthorne, Illinois, apărea o preocupare nouă, care va influența în mod radical gândirea managerială la nivelul motivației umane: cercetătorii realizează faptul că munca nu înseamnă doar câștigarea banilor necesari traiului (nici măcar în perioadele de criză), ci și avantaje sociale legate de viața profesională. Studiile realizate la Hawthorne rămân în istorie prin două nume importante: Elton Mayo și Fritz Roethlisberger. Studiile începute de Elton Mayo au condus la câteva concluzii importante pentru manageri (în Cole, 2000): angajații nu pot fi tratați izolat, ci ca membri ai unui grup, apartenența la grup este mai importantă decât stimulentele bănești, grupurile informale exercită o puternică influență asupra comportamentului angajaților, managerii trebuie să ia în considerare aceste nevoi pentru a obține sprijinul salariaților.

O altă teorie proeminentă a fost elaborată de Abraham Maslow, teorie cunoscută sub numele *piramida ierarhiei nevoilor*. Ipotezele de lucru ale acesteia sunt următoarele: o nevoie, o dată satisfăcută, nu mai este un factor motivant, unei nevoi satisfăcute îi ia locul o alta, pentru majoritatea oamenilor, setul de nevoi este complex, există în fiecare moment o singură nevoie care afectează comportamentul uman, în general, nevoile trebuie satisfăcute progresiv, de la cele fundamentale la cele de autoperfecționare și de autodezvoltare, există mai multe căi de satisfacere a nevoilor

superioare decât a celor inferioare. La baza piramidei se află nevoile fiziologice, înnăscute și indispensabile pentru supraviețuirea individului. Raportat la nivelul organizațiilor, factorii care ar putea satisface aceste nevoi sunt salariul minim și condițiile bune de muncă. Pe măsură ce acestea sunt satisfăcute, apare aspirația către securitate (omul caută să fie protejat de pericole și de incertitudinea viitorului). Factorii care ar putea satisface aceste nevoi sunt politicile și procedurile clare, condițiile de muncă sigure, siguranța postului, a remunerării sau libertatea de a face parte din structuri sindicalizate. Următorul nivel ierarhic implică nevoia de apartenență legată de interacțiunea socială, de includerea în diverse grupuri și de afecțiune. În interiorul organizațiilor, factorii care satisfac aceste nevoi sunt posibilitatea de a lucra în echipă și de a interacționa cu ceilalți, dezvoltând noi relații. Urmează palierul nevoilor stimei de sine și din partea celorlalți. Nevoia de autorealizare reprezintă tendința umană de valorificare a potențialului propriu, de exploatare a talentelor înnăscute sau dobândite. Factorii care generează astfel de satisfacții sunt posturile și structurile organizaționale care implică un mare potențial de dezvoltare și de împlinire personală prin gradul de libertate oferit în realizarea responsabilităților și prin posibilitățile de pregătire continuă.

Dacă, în timp, a crescut din nou nivelul unei nevoi, individul se va întoarce la aceasta pentru a o satisface într-un grad mai ridicat, înainte de a continua satisfacerea nevoilor superioare.

Maslow a clasificat nevoile prezente în piramidă în două mari categorii: nevoile vitale, corespunzătoare nivelurilor inferioare (fiziologice, de securitate și de apartenență) și nevoile de exprimare a sinelui (nevoia de stimă și de autorealizare). Este interesant de remarcat că primele sunt satisfăcute prin intermediul factorilor extrinseci, pe când ultimele sunt intrinseci, proprii individului.

Limitele majore ale teoriei sunt următoarele: nu s-a putut dovedi că există cinci niveluri distincte de nevoi, ci doar două sau trei, nu s-a confirmat faptul că, o dată satisfăcute nevoile fiziologice, oamenii urcă spre vârful piramidei în maniera propusă de Maslow. Dimpotrivă, pare a nu exista o anume regulă care să guverneze apariția unui anumit tip de nevoi după satisfacerea celor fiziologice. Regula potrivit căreia o nevoie satisfăcută încetează să mai fie importantă nu funcționează în cazul nevoilor de rang superior, îndeosebi a celei de autorealizare. Cu toate aceste limite, teoria se bucură de un larg interes datorită faptului că ideile de bază au certe implicații manageriale. Conducătorii nu trebuie să uite că motivația este determinată de un ansamblu de nevoi și nu de una sau două. Mai mult, managerii trebuie să identifice cea mai importantă nevoie a salariaților și să conjuge satisfacerea ei cu performanța profesională. Ei trebuie să fie conştienți de caracterul personalizat al motivației și să realizeze că există posibilitatea ca nevoile salariaților să se schimbe în timp.

Acțiunile care pot fi întreprinse de manageri sunt simple, dar costisitoare:

1. pentru satisfacerea nevoilor fiziologice – salariu adecvat, condiții confortabile de muncă, alocații pentru hrană si îmbrăcăminte, locuințe de serviciu;

2. pentru satisfacerea nevoilor de securitate – salariu garantat, asigurări medicale și sociale, condiții care protejează și asigură securitatea muncii în sens fizic, siguranța postului;

3. pentru satisfacerea nevoilor de apartenență – sponsorizarea echipelor sportive și a celor artistice, permisivitate în coagularea unor grupuri informale, încurajarea relațiilor între salariați, dezvoltarea legăturilor profesionale, organizarea unor petreceri și aniversări la serviciu;

4. pentru satisfacerea nevoilor de stimă – promovări, prețuire în public, prezența numelui în publicația organizației, simboluri de statut, birou separat;

5. pentru satisfacerea nevoilor de autorealizare – titluri legate de activitatea depusă, oportunități de promovare, încurajarea creativității, autonomie, posturi interesante și incitante.

Pornind de la teoria elaborată de Maslow, Douglas McGregor a avansat două supoziții referitoare la natura umană și la comportamentul în muncă. *Teoria X* și *teoria Y* se bazează pe două seturi

de afirmații dispuse la polii opuși ai continuumului comportamental. Deși sunt bazate pe comportamente extreme și foarte simplificate, teoriile elaborate de McGregor pot fi ușor identificate în atitudinea managerilor față de angajați. *Teoriile X* și *Y* se referă la individualități. Abordarea colectivistă îi aparține lui William Ouchi (1993). El propune modelul japonez concretizat în *teoria Z*. Sintetic, caracterizarea celor trei teorii este prezentată în Tabelul 7.1.

Tabelul 7.1

Teoria X (D. McGREGOR)	*Teoria Y* (D. McGREGOR)	*Teoria Z* (W. OUCHI)
Oamenilor nu le place munca; ei evită să muncească, dacă este posibil. Ei sunt prea puțin ambițioși și preferă să fie conduși și dirijați, trebuie controlați și, după caz, pedepsiți. Oamenii sunt egoiști și indiferenți la necesitățile organizației din care fac parte, nu își asumă responsabilități și sunt preocupați de securitatea lor în procesele de muncă. Oamenii se opun schimbărilor. Oamenii doresc să maximizeze doar avantajele materiale, neglijând nevoile psihosociale. Pentru atingerea obiectivelor organizației trebuie utilizată constrângerea.	Oamenii nu sunt leneși; nu le displace să muncească. Ei au capacitatea de a se automotiva, sunt stimulați de responsabilități, se implică în schimbare, au capacitatea de a imagina și de a crea. Oamenilor nu le place să fie supravegheați sau controlați. Pe lângă nevoile primare și de securitate, indivizii au și nevoie de autoperfecționare și de autodepășire. Pentru ei efortul fizic și efortul intelectual în muncă sunt tot atât de necesare ca și odihna și distracția.	Performanța salariaților este dependentă de satisfacția muncii. Oamenii preferă să lucreze în grupuri autonome și să ia deciziile prin consens. Ei acceptă managementul participativ și preferă asocierile informale

Revizuind teoria lui Maslow, Clayton Alderfer (1972) propune *teoria ERD*, potrivit căreia nevoile umane se împart în trei categorii: de existență (E), de relaționare (R) și de dezvoltare (D). Prima categorie de nevoi corespunde nevoilor fiziologice și de securitate identificate de Maslow, cea de-a doua nevoilor de apartenență și de stimă, iar ultima se raportează la nevoia de autoapreciere și de autorealizare. Sistematizarea tipurilor de nevoi este prezentată în Tabelul 7.2.

Tabelul 7.2

Nevoi de existență (E)	*Nevoi relaționale și de apartenență (R)*	*Nevoi de dezvoltare/împlinire (D)*
– primare și de supraviețuire – securitatea muncii – condițiile de muncă – program normal de lucru – salarii adecvate pentru stabilitatea puterii de cumpărare – acordarea beneficiilor suplimentare în acord cu rezultatele muncii	– bune relații familiale – bune relații sociale – bune relații cu colegii – bune relații cu superiorii	– nevoia de creație – nevoia de exprimare a experienței – nevoia de exprimare a personalității – nevoia de autorealizare – nevoia de autoactualizare

Clay Alderfer consideră că indivizii sunt motivați în direcția unui comportament care satisface unul dintre cele trei seturi de nevoi.

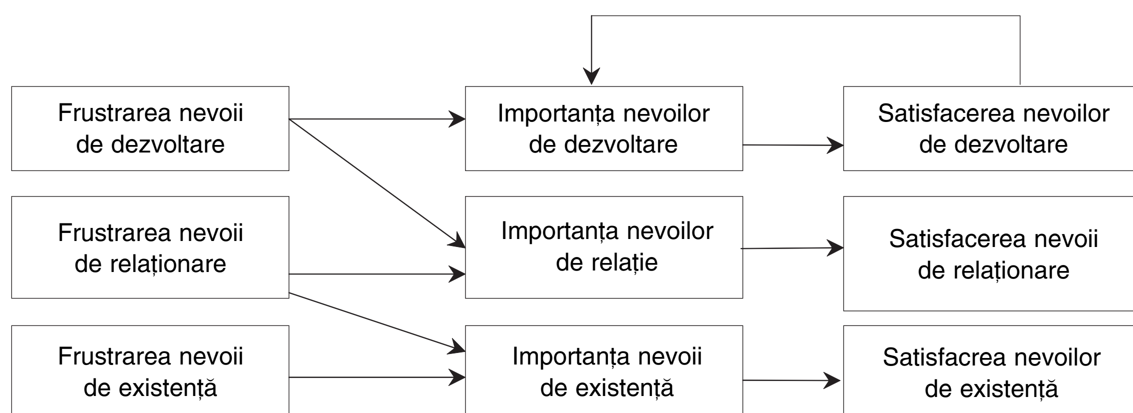
Atât teoria lui Maslow cât și cea a lui Alderfer recunosc existența mai multor tipuri de nevoi și stabilesc între ele raporturi care pot facilita recompensarea comportamentelor individuale. Alderfer nu așază nevoile într-o structură ierarhică. Deși cele trei grupe de factori determinanți trebuie asigurate gradual, toate nevoile pot fi active concomitent. În plus, dacă satisfacerea unor

trebuințe de nivel superior este împiedicată, crește nevoia de a satisface una sau mai multe trebuințe de rang inferior.

Alderfer subliniază și faptul că în procesul muncii poate apărea frustrarea, mai ales sub forma regresiei. Astfel, dacă o persoană este continuu frustrată în satisfacerea nevoilor sale de dezvoltare, nevoile de relaționare sau de existență se reactivează, devenind forțe motivaționale majore. Astfel, frustrarea conduce la regresie întrucât individul încearcă să-și satisfacă nevoile de ordin inferior (a se vedea Figura 7.2, adaptare după Zorlențan, 1996).

Modelul lui Alderfer îmbogățește, deci, modelul lui Maslow cu două idei. Pe de o parte, un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multor nevoi și, pe de altă parte, un individ poate renunța la satisfacerea unei trebuințe de ordin superior dacă îi sunt satisfăcute, în compensație, nevoi de ordin secundar.

Figura 7.2



Teoria motivațională a lui Alderfer oferă managerilor o sugestie importantă privind comportamentul angajaților: atunci când nevoile de un anumit nivel nu pot fi satisfăcute, atenția trebuie orientată către satisfacerea altor nevoi aparținând unui nivel diferit. Un alt merit al teoriei este că prezintă un continuum al nevoilor. Cele cinci trepte ale teoriei lui Maslow sunt comprimate în doar trei și nu se impune o ierarhie a nevoilor.

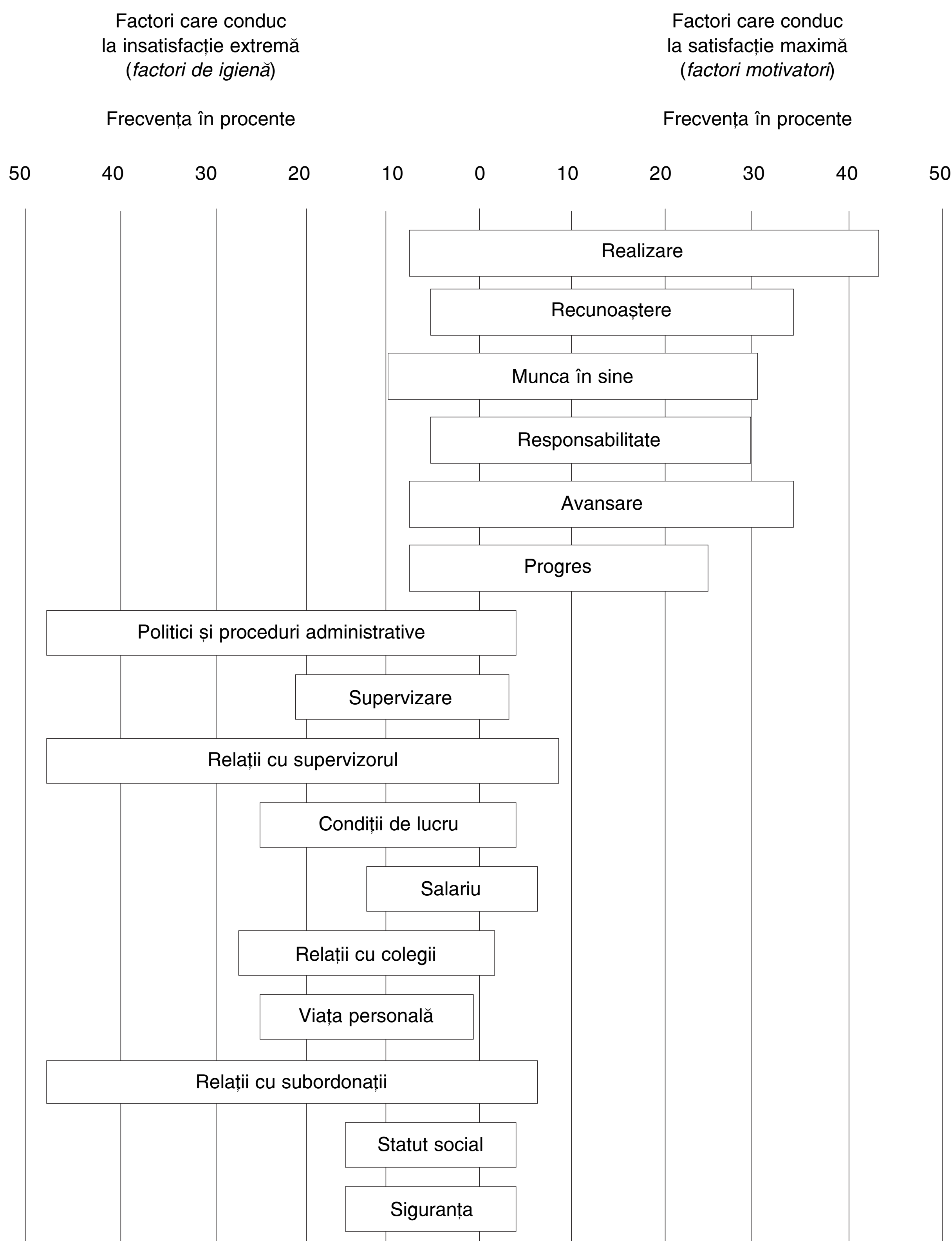
F. Herzberg este autorul *teoriei bifactoriale* asupra motivației sau, altfel spus, a *teoriei motivație-igienă*. Conform acesteia, fiecare dintre indivizi este captiv unor trebuințe fizice și de natură psihologică. Figura 7.3 (Cole, 2002, p. 104) ilustrează existența a două categorii de factori motivaționali: *factorii de igienă* care nu conduc la obținerea satisfacției în muncă și *factorii motivatori* care produc satisfacție. Factorii de igienă se referă la mediul în care se desfășoară munca, iar factorii motivatori sunt strâns legați de activitatea profesională propriu-zisă.

Teoria lui Herzberg are și ea limitele sale: nu se poate confirma că factorii celor două categorii sunt independenți și nu se face legătura între existența anumitor nevoi și comportament. Cu toate acestea, scrie Cole (*ibid.,* p. 103), „lucrările lui Herzberg au condus la ceea ce s-ar putea numi interesul pentru *îmbogățirea* sau *creșterea responsabilității postului* (adică suplimentarea factorilor motivatori din cadrul unui post) și, ceva mai curând, la curentul în favoarea «calității vieții profesionale»".

Herzberg recunoaște că și factorii de igienă pot produce efecte pozitive (un salariu atractiv, de exemplu), iar factorii motivatori pot avea și aspecte negative (lipsa de realizări atrage insatisfacția).

Totodată, el constată că opusul unui *factor de insatisfacție* nu este unul de satisfacție, ci *absența factorilor de insatisfacție*. În plus, originile satisfacției sunt diferite de cele ale insatisfacției, iar satisfacția și insatisfacția nu sunt două stări antagonice. Oricum, factorii intrinseci și factorii extrinseci care determină motivația nu sunt complementari.

Figura 7.3 (Sursa: G. A. Cole, 2002, p. 104)



Nu putem să nu amintim aici și de *teoria achiziției succeselor* a lui McClelland. Potrivit acesteia, nivelul de aspirație al unui om îi determină comportamentul. Individul manifestă trei categorii de nevoi: de afiliere (dorința de prietenie și de colaborare), de putere (dorința de a fi important, de a avea influență asupra oamenilor) și de realizare (dorința de a dobândi ceva, de a face ceva important).

Pentru individ, sursele motivării sunt complexe: poziția în ierarhia organizației, competența recunoscută și conștientizarea apartenenței la grup. În cazul proceselor de muncă, nivelul individual de aspirație este reprezentat de suma nevoilor de realizare profesională pentru un anumit interval de timp. După expirarea perioadei respective, individul poate înregistra succese sau insuccese. În funcție de acest rezultat, motivația salariatului poate avea o rată de creștere sau poate înregistra o stagnare sau un regres. În acest proces, managerii sunt aceia care susțin sau, din incompetență și indiferență, stopează evoluția unei cariere profesionale.

McClelland (în Cole, 2002) a constatat că indivizii la care predomină nevoia de realizare caută sarcini de dificultate medie, relativ ușor de finalizat, sunt responsabili în ceea ce privește acele sarcini, se află în căutarea feedback-ului în legătură cu munca lor și sunt mai puțin preocupați de nevoile de afiliere. Autorul teoriei consideră că nevoia de realizare își are originile în copilărie și în mediul cultural din care a provenit individul.

McClelland clasifică nevoile motivaționale în trei categorii diferite de cele prezente în teoriile prezentate până acum : nevoia de afiliere se apropie de nevoile sociale (relaționale), iar cea de realizare, de trebuințele legate de autorealizare și de autodepășire (nevoi de împlinire). Ceea ce este original în această teorie constă în identificarea nevoii de putere, factor care a marcat însăși istoria umanității.

Împreună cu Atkinson, McClelland stabilește relația:

Motivația = funcție (Motiv x Așteptare x Stimulent).

Prin „motiv“ se înțelege aici valoarea rezultatului muncii pe scara ierarhică de valori a individului, iar prin „așteptare“, evaluarea anticipată a stimulentului. Este evident că, dacă toți factorii formulei au valori maxime, rezultatul final este *maximum maximorum*. McClelland afirmă că societățile în care voința de a realizare se manifestă puternic produc întreprinzători energici care, la rândul lor, accelerează creșterea economică. Întreprinzătorii trebuie să-și asume riscuri și, de aceea, nevoia lor de a reuși este mai puternică. Studiile au arătat că, având o astfel de atitudine, șansele lor de reușită sunt net superioare în comparație cu ale altora, întrucât ei sunt mai dinamici, mai creativi și mai perseverenți.

McClelland este preocupat și de modul în care se poate dezvolta o voință puternică de a învinge. El ajunge la concluzia că nevoia de realizare nu este ereditară, iar oamenii pot fi învățați să-și dezvolte o motivație puternică în acest sens. Managerii trebuie să fixeze standarde profesionale ridicate și să-și manifeste rapid și clar satisfacția atunci când angajații se comportă potrivit așteptărilor lor.

Seturile de nevoi (de realizare/succes, de afiliere și de putere) se manifestă diferit de la o persoană la alta; când o anumită nevoie este pregnantă, ea se va constitui în motivație dominantă și va conduce la adoptarea unui comportament care să genereze satisfacerea ei. Subiecții care au nevoie de realizare au un comportament complex: caută sarcini de dificultate medie, au capacitatea de a amâna momentul recompensării, rezistă mai mult timp în fața eșecului, disting situațiile controlabile de cele incontrolabile, tind spre risc și inovare, au nevoie să cunoască rezultatele acțiunilor lor și gradul în care acestea au fost apreciate.

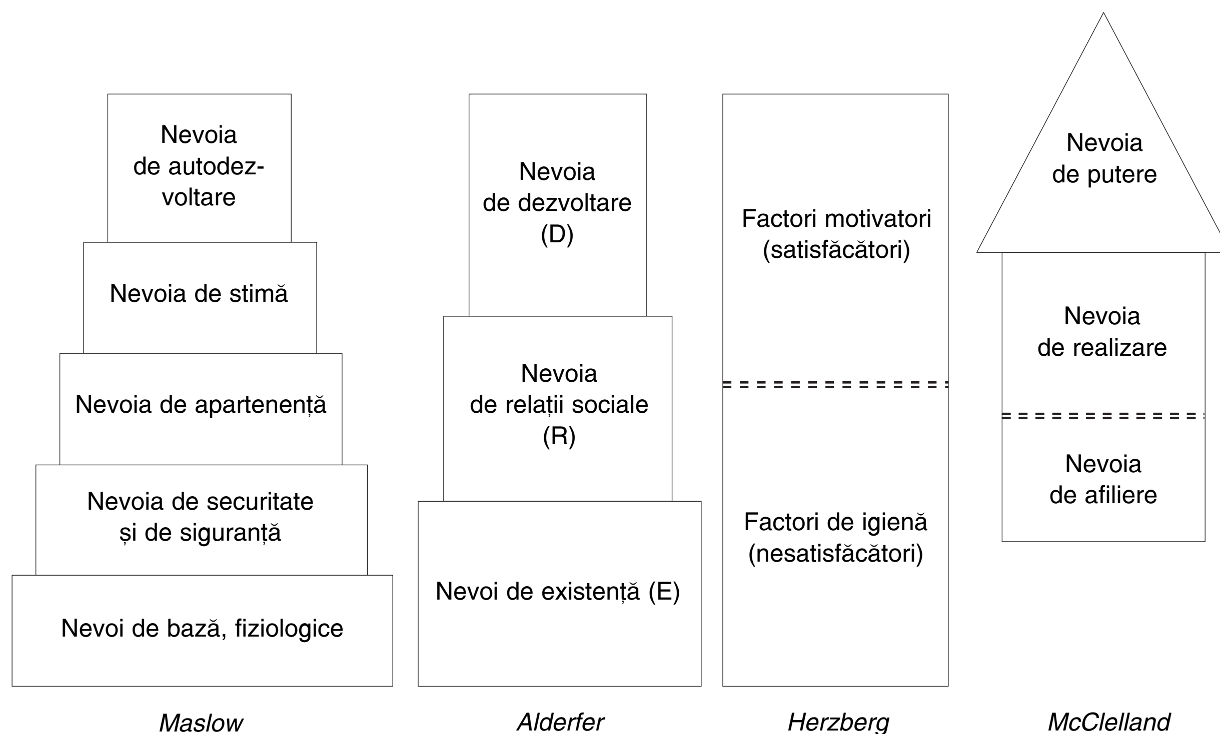
McClelland sugerează managerilor utilizarea a patru etape pentru a-și direcționa personalul către performanță: perseverență în asigurarea feedback-ului relativ la performanță, deoarece metoda consolidează dorința de a atinge niveluri mai înalte, promovarea modelelor de performanță prin stimularea și popularizarea angajaților care au obținut rezultate bune, modificarea imaginii de sine a angajaților prin proiectarea unei noi imagini potrivit căreia aceștia devin persoane în căutarea schimbării și succesului, urmărirea sistematică a sentimentelor și a comportamentelor angajaților pentru a le transpune în termeni pozitivi.

Teoriile evocate se bazează pe felul în care iau naștere nevoile indivizilor și pe mecanismele prin care această energie acumulată este folosită în vederea îmbunătățirii performanțelor.

În Figura 7.4 sunt prezentate comparativ principalele teorii motivaționale.

Investigarea resorturilor comportamentului în muncă nu se oprește aici. V. Vroom observă că acesta este produsul a doi factori: *valența* ca atractivitate legată de un anumit aspect (chiar rezultatul muncii) și *așteptarea* ca munca finalizată să aibă un rezultat apreciat. Dezvoltată de E. E. Lawer și L. Porter, teoria așteptărilor a luat o formă mai elaborată, a cărei sinteză este prezentată în Figura 7.5 (*apud* Cole, 2002, p. 107). Modelul pune în evidență faptul că efortul individului este determinat de felul în care el percepe aspectele muncii. Performanța este condiționată de abilitățile lui, de modul în care își înțelege rolul și în funcție de datele mediului extern.

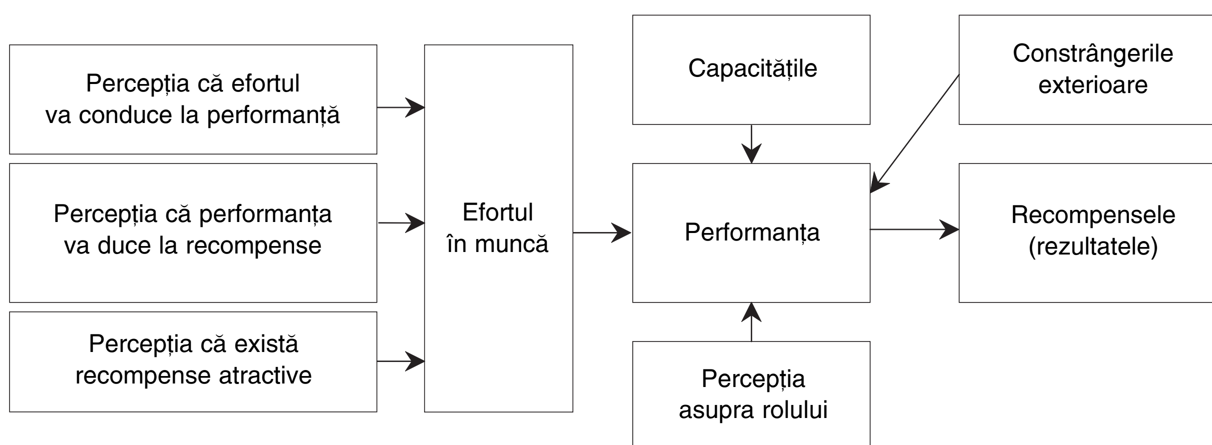
Figura 7.4



Recompensele pe care indivizii le consideră atractive sunt cele percepute ca având o valență ridicată. Printre acestea se numără și satisfacția muncii, ca echivalent conceptual al valenței pe care o are însăși activitatea respectivă. Satisfacția muncii, ca expresie finală a efortului depus de un salariat, depinde de calitatea conducerii și a echipei, de conținutul postului, de cuantumul salariului și de politica salarială, de posibilitățile de promovare și de programul de lucru.

Modelul lui Vroom pleacă de la premisa că percepția nevoilor determină comportamentul, iar intensitatea motivării depinde de gradul în care individul dorește să adopte un anumit comportament. Teoria năzuințelor se sprijină pe ipoteze puternice privind cauzele care conduc la adoptarea unui anumit comportament. Sistemul acestor cauze este format din factori individuali (nevoi și competențe diferite) și organizaționali (sistemul de salarizare, normele, natura și intensitatea controlului etc.). Fiecare individ adoptă independent propriul comportament, după cum percepe că o asemenea conduită îl va apropia de scopurile pe care și le-a propus.

Figura 7.5



Concluzionând, modelul lui Vroom permite cuantificarea intensității motivației, formula lui McCormick și Ilgen (în Bogáthy, 2004) fiind o dovadă în acest sens:

$$E = A\left(\sum_{j=1}^{n} I_{ij} \times V_j\right)$$

unde E reprezintă *efortul*, A este *așteptarea* că efortul depus va duce la performanță, I_{ij} este *instrumentalitatea* unei performanțe i pentru obținerea unui rezultat j de ordinul II, V_j este *valența* rezultatului de ordinul II, iar n reprezintă numărul reultatelor de ordinul II.

Lipsa oricărui factor din relația de mai sus semnifică absența motivației; primii doi factori pot avea valori cuprinse între 0 și 1, iar cel de-al treilea valori între –1 și +1. Pentru ca salariații să fie puternic motivați, trebuie ca V_j să fie întotdeauna pozitiv, iar primii factori să fie cât mai aproape de 1. În plus, această legătură cauzală trebuie să fie stabilă, clară și reproductibilă.

Sugestiile pe care le induce teoria așteptărilor sunt de natură practică: managerilor le revine sarcina de a identifica și de a promova activități considerate valoroase și agreate de salariați. Managerii trebuie să se asigure că nivelurile țintite de angajați sunt accesibile, că sunt în concordanță cu obiectivele organizației și că nu duc la conflicte majore; în plus, ei trebuie să știe dacă rezultatele sunt suficient de semnificative și din punctul de vedere al salariaților.

Ne vom opri în treacăt și asupra *teoriei condiționării operante* pe care am schematizat-o prin relația cauzală din Figura 7.6.

Gradul de motivație poate fi evaluat printr-o formulă preluată din marketing (Figura 7.7).

Figura 7.6

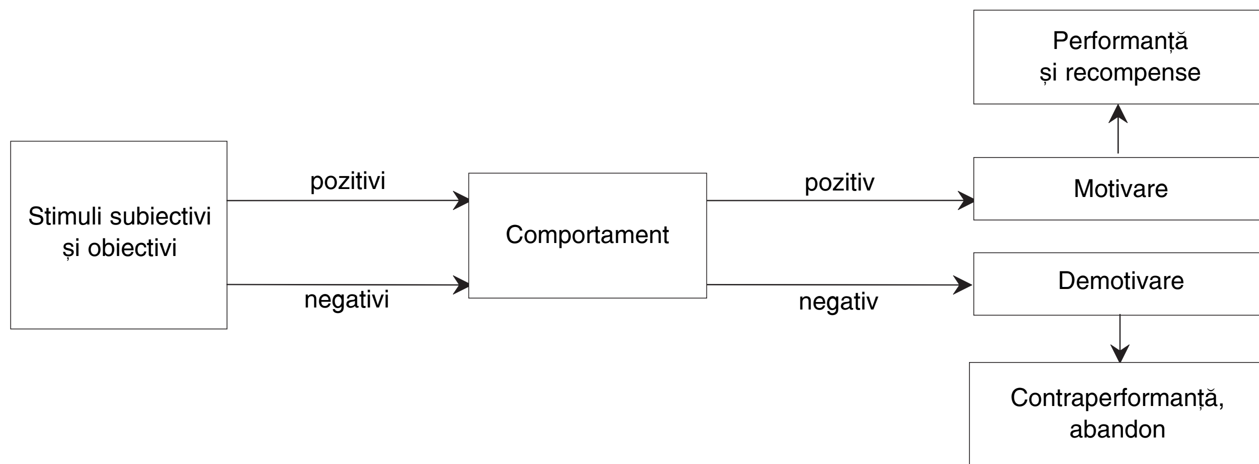
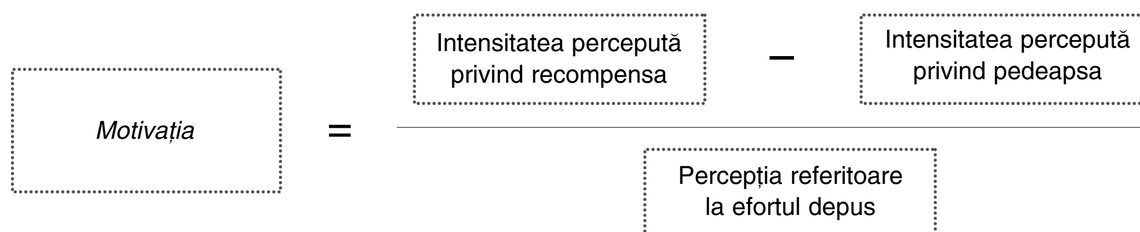


Figura 7.7



O teorie interesantă, care amintește de teoriile dreptății sociale bazate pe criteriul egalității și asupra căreia vom zăbovi, este *cea a echității*. Acest model motivațional al cărui autor este Stacy Adams se concentrează asupra sentimentelor salariaților privind corectitudinea relativă cu care sunt tratați. Premisa de la care pornește autorul este că în circumstanțe egale oamenii doresc să fie tratați în mod egal și corect. La muncă egală li se cuvin recompense egale, tratamente nediscriminatorii în timpul lucrului și facilități echivalente în timpul liber. Teoria echității operează cu mărimi de intrare (calificări, competențe, abilități, experiență, talent, spirit de inițiativă, productivitate etc.) și cu mărimi de ieșire (recompense, recunoaștere, presitigiu, stimă etc.). În opinia individului, mărimile de ieșire trebuie să fie în acord cu cele de intrare, ca măsură a propriei activități, dar și comparativ cu balanța respectivă pentru ceilalți salariați. Echilibrul balanței proprii (mărimi de intrare – mărimi de ieșire) este premisa motivației pozitive, iar echilibrul balanțelor celorlalți reprezintă confirmarea echității în politica de personal practicată de organizație. Aceasta consolidează motivația pozitivă. Dacă mărimile de intrare sunt superioare celor de ieșire apar diminuarea efortului depus și a rezultatelor, alterarea percepției privind rezultatele muncii, frustrări, sentimente de insatisfacție, tendințe de abandon, demotivare sau părăsirea organizației. Dacă balanța este înclinată în celălalt sens, individul poate percepe că supraevaluarea activității sale este un mod de a fi îndemnat să producă mai mult și mai bine. În plus, angajatul poate considera că organizația nu este capabilă să cuantifice corect mărimile de intrare și, ca urmare, se instalează sentimentul de incertitudine sau de suficiență.

În genere, studiile se pun de acord cu faptul că atât femeile, cât și bărbații preferă comparația cu salariați de același sex. Angajații vârstnici au mai multe informații decât cei recent angajați și

își pot evalua cu mai multă precizie performanța proprie. Salariații aflați la nivelurile superioare beneficiază de mai multe informații decât cei aflați la bază, motiv pentru care se autoapreciază mai corect. În plus, angajații cu studii înalte se autoevaluează mult mai exact decât cei lipsiți de studii.

Alte două perspective completează tabloul modelelor motivaționale : *teoria scopurilor* (E. A. Locke) și cea a *managementului motivațional* (I. Duncan). *Teoria scopurilor* pornește de la premisa că intențiile sau scopurile oamenilor joacă un rol predominant în determinarea comportamentului. Un anume set de valori recunoscute de individ generează emoții și dorințe care se transformă în intenții sau scopuri. Prefigurarea scopurilor și atingerea acestora sunt cauzele unui comportament pozitiv în muncă și de realizării performanțelor. Este posibil ca rezultatele muncii să conducă, într-o altă etapă, la adoptarea unui set de valori de nivel superior.

Teoria managementului motivațional se bazează pe postulatul automotivării: *un om nu poate motiva direct pe un altul, dar poate demotiva cu ușurință o sută*. Pornind de la această constatare, au fost formulate tezele managementului motivațional: organizația nu poate da membrilor săi mai mult decât primește de la aceștia, toate deciziile manageriale majore adoptate într-o manieră autoritară vor fi contestate, motivarea se obține prin management participativ, motivarea se realizează prin conștientizarea reușitei acțiunilor, dezvoltarea factorilor intrinseci ai motivației face ca munca să fie acceptată cu plăcere.

7.6. Motivație și performanță

Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unor tehnici date. Importantă este atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția lor la această atitudine. Oamenii au nevoi fundamentale asemănătoare, ceea ce simplifică lucrurile: membrii unei culturi sau ai unei subculturi au, în ansamblu, aspirații, dorințe, speranțe și obiective asemănătoare. Există însă elemente esențiale pentru înțelegerea corectă a celor din jur: o atitudine justă, o viziune clară asupra mecanismului percepției, cunoșterea anumitor principii de relaționare umană și o metodă de analiză sistematică. Sunt cunoscute cel puțin patru motive care împiedică înțelegerea comportamentului angajaților: viziunea deformată – managerii au tendința de a-i percepe pe ceilalți prin prisma propriilor lor competențe, canalizându-și atenția într-o direcție precisă –, nerăbdarea – managerii au, în majoritatea cazurilor, o viață trepidantă și sunt tentați să utilizeze metoda cea mai facilă în analiza comportamentelor persoanelor cu care intră în contact –, introducerea indivizilor în tipare prestabilite – deși metoda clasificării pare a fi utilă înțelegerii comportamentului uman, există pericolul de a ignora caracterul unic al fiecărui individ –, raționamentul simplist – căutarea motivelor care-l determină pe un individ să acționeze poate deveni superficială.

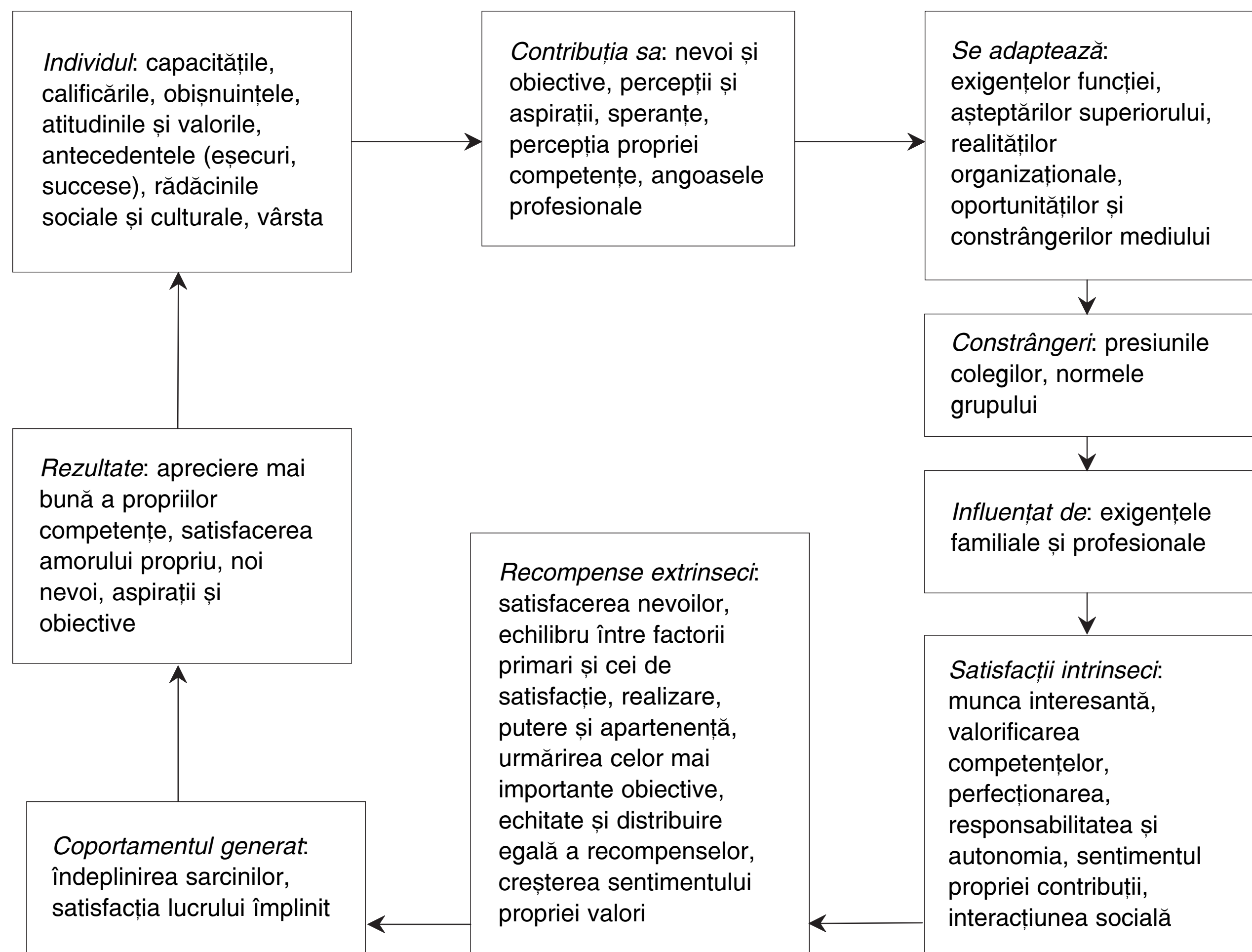
În lumina celor afirmate până acum putem spune că performanțele sunt rezultatul produsului dintre abilități, motivație și rolul pe care un individ îl joacă într-o organizație: $P = A \times M \times R$. Prin urmare, motivația este procesul care-i stimulează pe oameni și îi incită să-și îmbunătățească randamentul, grație satisfacției psihice generate de creșterea eforturilor personale.

Figura 7.8 (J. J. Cribbin, 1986) descrie interacțiunea mai multor factori motivatori.

Un manager deschis către motivarea personalului său trebuie să ia în considerație câteva reguli esențiale: orice tip de comportament, chiar și cel mai puțin transparent, presupune existența unei cauze, punctul de vedere al celuilalt este important mai ales în condițiile în care motivația este o

componentă subiectivă, același motiv poate provoca reacții diferite, indivizilor li se potrivesc mijloace diferite de satisfacere a nevoilor, munca se caracterizează prin aspecte tehnice, economice, sociale și psihologice, iar fiecare dintre aceste aspecte are propriul său potențial care poate fi utilizat în relațiile cu angajații.

Figura 7.8



Pe de altă parte, realizarea unei motivări eficace implică respectarea unui ansamblu larg de cerințe: angajarea persoanelor care apreciază rezultatele firmei, identificarea așteptărilor indivizilor și satisfacerea lor, asigurarea unor sarcini interesante, care incită la autodepășire, creativitate (prin rotația posturilor sau îmbogățirea lor, lărgirea conținutului funcției etc.), particularizarea aspectelor motivatoare (până la personalizarea lor); împlinirea progresivă a motivațiilor, mai ales a celor economice, pentru economisirea resurselor și pentru asigurarea perspectivelor motivaționale pe termen lung, comunicarea explicită a sarcinilor, realizărilor și performanțelor previzionate, încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc, minimizarea sancționării personalului, motivațiile acordate să fie percepute de salariați drept corespunzătoare.

7.7. Motivație prin mobilitate și schimbare socială

În plină eră a globalizării, mobilitatea studenților, dar mai ales a specialiștilor a devenit un fapt comun. Psihologi și sociologi cercetează resorturilor care îi determină pe acești oameni să caute semnele dezvoltării individuale în alte țări decât cele de origine.

Andrei Deriabin (1998) a căutat să arate modul în care se cristalizează motivația structurată social în interiorul individului, pornind de la anticiparea viitorului acestuia în raport cu *mobilitatea socială*. Presupunerile teoretice ale autorului sunt clare: pentru individ, credințele legate de mobilitatea socială fac parte din setul de credințe despre sine și despre societate. Aceste credințe sunt construite social. Autorul afirmă că tinerii și, credem noi, și angajații maturi se află în „căutarea identității sociale pozitive prin apartenențe la grupuri sociale atractive“, ceea ce se consideră a fi o motivație majoră a comportamentului social. Tajfel (*apud* Deriabin, 1998, p. 205) leagă *mobilitatea socială* de însăși credința individului că „sistemul social este flexibil și permeabil, și că el își poate îmbunătăți situația prin deplasarea dintr-o poziție socială în alta“. Dacă individul consideră că sistemul social este rigid și impermeabil, el poate apela la cea de-a doua strategie, a *schimbării sociale*, adică a modificării relațiilor dintre grupul căruia îi aparține și celelalte grupuri implicate. Ambele căi sunt benefice atât pentru individ, cât și pentru societate: mobilitatea socială aduce cu sine schimburi culturale, adică împrospătarea mediului organizației gazdă, în timp ce schimbarea socială este prilejul înnoirii interne a organizației de origine.

Mobilitatea tinerilor absolvenți cu studii superioare poate fi pusă și pe seama efortului lor de menținere a indentității sociale pozitive. În acest sens, tinerii aflați în organizațiile de origine vor încerca să se angajeze în diferite forme de acțiune vizând ridicarea statutului lor social; dacă aceste organizații nu sunt receptive la nevoile lor, tinerii respectivi vor opta pentru deplasarea în alte medii sociale.

8
Pregătirea resurselor umane. Dezvoltarea carierei

La finalul parcurgerii acestei secțiuni veți putea dobândi următoarele competențe:

– să definiți procesele de pregătire și dezvoltare a resurselor umane;
– să cunoașteți factorii care influențează pregătirea și dezvoltarea;
– să descrieți procesele de pregătire și dezvoltare;
– să identificați metodele de pregătire și dezvoltare;
– să identificați mijloacele prin care sunt implementate și evaluate programele de pregătire și dezvoltare;
– să definiți conceptele de planificare și dezvoltare a carierei;
– să descrieți stadiile dezvoltării carierei și ancorele carierei;
– să explicați relația dintre planificarea individuală și organizațională;
– să cunoașteți metodele de dezvoltare și planificare a carierei;
– să utilizați aparatul teoretic în rezolvarea unor situații practice.

8.1. Pregătirea şi dezvoltarea personalului

Pregătirea și dezvoltarea reprezintă centrul eforturilor continue de îmbunătățire a competențelor angajaților și, implicit, a performanței organizației. Pregătirea și dezvoltarea resurselor umane costituie o funcție de prim rang a managementului resurselor umane.

Deși termenii de pregătire și dezvoltare sunt adesea folosiți ca sinonimi, există o distincție. *Pregătirea* este procesul de asigurare, prin învățare, a cunoștințelor și deprinderilor necesare angajaților în activitatea lor profesională. *Dezvoltarea* reprezintă un proces de învățare pe temen lung care îi pregătește angajați să facă față nu doar cerințelor actuale ale postului ci să se adapteze tuturor schimbărilor și evoluțiilor într-o lume ce se confruntă cu un ritm alert al provocărilor.

Multe organizații investesc în pregătire și dezvoltare deoarece cred că acestea le pot aduce creșteri mari de profit. „*Pregătirea îmbunătățește adesea aptitudinile personalului și le crește motivația. Acestea conduc la o mai mare productivitate și generează profit*“ (R. E. Ganger *apud* Schuler S. Randall, Huber L.Vandra, 1993, p.

512). De aceea, costurile pregătirii și dezvoltării trebuie luate ca atare: o investiție în resursele umane ale organizației în calitatea lor de factor strategic al acesteia.

Recrutarea și selecția angajaților cu potențial mare nu garantează performanțele lor profesionale efective. Nu este suficient să vrei să faci ceva dacă nu știi ce să faci sau cum să faci. Astfel, un pas important al managementului resurselor umane ține tocmai de asigurarea acestei dimensiuni a orientării și pregătirii personalului. Organizațiile trebuie să se adapteze la schimbările tehnologice, să-și îmbunătățească productivitatea și calitatea serviciilor pentru a rămâne în competiție. De aceea, angajații au nevoie de pregătire.

Detaliați natura relațiilor dintre procesul de recrutare a personalului și pregătirea și dezvoltarea resurselor umane.

Pregătirea este, în esență, un proces de învățare. Studiile arată că există mai multe lucruri care trebuie făcute pentru a îmbunătăți învățarea. Nu ne vom referi aici la pregătirea resurselor umane ca școlarizare instituționalizată în vederea dobândirii cunoștințelor de cultură generală și de specialitate pentru exercitarea unei profesii sau ca formare inițială, ci la pregătirea după încadrarea în muncă. Pregătirea este foarte importantă deoarece furnizează acele deprinderi necesare pentru prezentul și viitorul organizației. Pregătirea asigură toate acele aptitudini, abilități și cunoștințe utile personalului unei organizații în vederea asigurării supraviețuirii și competitivității acesteia pe piața concurențială. Deoarece pregătirea este foarte importantă, dar și costisitoare, organizațiile doresc ca aceasta să fie cât mai eficientă.

Pregătirea și dezvoltarea resurselor umane reprezintă orice încercare de a îmbunătăți performanțele profesionale actuale și viitoare ale angajaților prin dezvoltarea abilităților lor profesionale.

În opinia lui Randall S. Schuler temeiurile care susțin nevoile de pregătire și dezvoltare sunt:

– organizația poate angaja personal cu abilități insuficiente;
– schimbările tehnologice rapide cer formarea unor noi deprinderi;
– organizația își poate redefini posturile;
– personalul poate fi transferat sau promovat în posturi care cer noi abilități și cunoștințe.

În toate aceste cazuri, nevoile de pregătire și dezvoltare pot fi imediate sau anticipate și planificate.

Pe baza celor notate mai sus, construiți un set de argumente în favoarea necesității implementării unor programe de pregătire și dezvoltare în organizația în care lucrați. Nu uitați că argumentele sunt destinate să convingă conducerea firmei!

8.1.1. Factorii de influenţă

Scopul de bază al pregătirii şi dezvoltării este acela de a anticipa schimbarea şi a răspunde activ la ea. Schimbarea implică trecerea de la o stare la alta, fapt care afectează indivizii, grupurile şi întreaga organizaţie. Cele mai proeminente schimbări care influenţează o organizaţie sunt:

– schimbările în structura organizaţiei datorate fuziunilor, achiziţiilor, dezvoltării rapide etc.;

– schimbările tehnologice şi nevoia de personal foarte calificat;

– schimbările la nivelul educaţiei angajaţilor (unii sunt foarte instruiţi, alţii au nevoie de perfecţionare);

– schimbările legate de nevoia unei forţe de muncă diversificate;

– presiunile exercitate de concurenţă;

– accentuarea tendinţei organizaţiilor de a deveni instituţii de învăţare, în condiţiile în care pregătirea şi dezvoltarea devin procese continue.

Potrivit lui R. Wayne Mondy *et al.*, *factorii* care influenţează pregătirea şi dezvoltarea resurselor umane pot fi:

– schimbarea;

– susţinerea conducerii – managerii trebuie să ia parte activ la aceste programe şi să pună la dispoziţie resursele necesare;

– angajamentul tuturor managerilor – aceştia trebuie să fie implicaţi efectiv în programele de pregătire şi dezvoltare;

– progresul tehnologic – calculatorul şi Internetul afectează astăzi modul în care sunt transmise şi ritmul în care se extind cunoştinţele;

– complexitatea organizaţiei – actualmente, interacţiunile dintre indivizi şi grup (într-o organizaţie) au devenit mai complexe. Lanţul tradiţional de conducere a organizaţiei este depăşit. Pe de altă parte, schimbările amintite mai sus îi pun pe angajaţi în faţa unor nevoi constante de a-şi îmbunătăţi aptitudinile. Toate acestea conduc către o nevoie mare de pregătire şi dezvoltare;

– principiile învăţării – schimbarea afectează totodată şi procesul de învăţare care trebuie să facă faţă, el însuşi, unor noi principii şi actualizări;

– alte funcţii ale resurselor umane cum ar fi recrutarea şi selecţia influenţează procesele de pregătire şi dezvoltare.

În sens restrâns, scopul pregătirii şi dezvoltării este acela de a elimina lipsa de performanţă la nivelul angajaţilor care lucrează sub aşteptările dorite. Pregătirea şi dezvoltarea sunt importante întrucât contribuie la creşterea percepţiei pozitive şi a gradului de angajare a salariaţilor faţă de organizaţie. Acestea generează dezvoltarea productivităţii şi evitarea absenteismului.

În Japonia pregătirea şi dezvoltarea resurselor umane este vitală în strategia unei organizaţii. În firmele japoneze angajaţii sunt promovaţi din interior şi, de aceea, îşi schimbă tipul de activitate pe care o desfăşoară. În acest context, pregătirea permanentă devine o necesitate.

Şi în Germania firmele consideră că factorul esenţial al succesului lor de piaţă este datorat forţei de muncă bine instruite. Acestea au sisteme de pregătire şi dezvoltare destinate angajaţilor care, deşi sunt costisitoare, asigură un personal calificat, matur şi stabil pe termen mediu şi lung.

8.1.2. Condiţiile reuşitei

Reuşita programelor de pregătire depinde de răspunsurile la următoarele întrebări: cine participă la pregătire?, ce tipuri de abilităţi trebuie dobândite?, unde şi cum este coordonată pregătirea?

Cine participă la pregătire?

Odată ce au fost stabilite nevoile de pregătire, trebuie să se hotărască cine vor fi cei care urmează a fi pregătiţi; aceasta deoarece majoritatea programelor de pregătire au în vedere un anumit public ţintă şi vizează o anumită problematică (Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 1993, pp. 519-522). De asemenea, trebuie să fie cunoscut şi numărul de angajaţi ce urmează să fie pregătiţi în acelaşi timp. Programele de pregătire vor fi proiectate şi în funcţie de acest aspect.

Cine coordonează pregătirea?

Programele de pregătire şi dezvoltare pot fi coordonate de una sau mai multe persoane cum ar fi:

– şefii de departamente;
– consultanţi ai departamentelor;
– experţi interni;
– experţi externi organizaţiei.

Căutaţi exemple de programe de pregătire şi dezvoltare ce pot fi coordonate de cele patru entităţi enumerate mai sus în mod separat sau asociate.

Ce tipuri de abilităţi trebuie dobândite?

Programele de pregătire trebuie să aibă în vedere tipurile de deprinderi ce urmează să fie dobândite. În general, acestea pot fi împărţite în trei mari categorii: deprinderi de bază, interpersonale şi integrative.

Unde şi cum este coordonată pregătirea?

Răspunsul la întrebarea legată de locul pregătirii este constrâns de următoarele aspecte: tipul de deprinderi care trebuie dobândite (de bază, interpersonale, integrative), costurile şi timpul. În funcţie de locul în care se desfăşoară pregătirea se aleg şi metodele de pregătire. Se răspunde astfel şi la întrebarea cum are loc pregătirea prin metodele enumerate în cele ce urmează.

8.1.3. Desfăşurarea procesului

Procesul de pregătire şi dezvoltare a resurselor umane constă în cinci etape. Ele pot fi observate în Figura 8.1. (Mondy R. Wayne *et al.*, 2002, p. 220).

Odată identificate condiţiile schimbării organizaţionale sau funcţionale şi factorii care influenţează pregătirea şi dezvoltarea începe procesul de determinare a *nevoilor*

de pregătire și dezvoltare. În esență, trebuie să ne punem două întrebări: care sunt nevoile de pregătire și ce dorim să realizăm prin eforturile de pregătire și dezvoltare.

În companiile paradigmatice, există o strînsă legătură între obiectivele strategice ale organizației și *obiectivele programelor de pregătire și dezvoltare.* Aceste obiective îngemănate sunt revăzute periodic. După stabilirea obiectivelor programelor de pregătire și dezvoltare, trebuie găsite cele mai adecvate *metode* de îndeplinire a lor. În plus, pregătirea și dezvoltarea trebuie *evaluate* constant pentru a ne asigura de îndeplinirea obiectivelor organizaționale asumate.

1. *Determinarea nevoilor de pregătire și dezvoltare*

Primul pas în procesul de pregătire și dezvoltare a resurselor umane constă în determinarea nevoilor specifice de pregătire și dezvoltare. Ele pot fi identificate prin realizarea unor analize la diferite niveluri. Din perspectivă organizațională, se impune necesitatea studierii obiectivelor și planurilor strategice ale organizației împreună cu rezultatele planificării resurselor umane. Al doilea nivel de analiză este centrat pe sarcinile care trebuie îndeplinite în vederea atingerii scopurilor organizației. Datele importante de la acest nivel sunt legate de fișa postului, evaluarea performanțelor și calificativele asociate performanței. În fine, cea de-a treia etapă vizează identificarea nevoilor individuale de pregătire. În acest moment apare necesitatea cristalizării unor soluții la întrebările: la ce nevoi răspund programele de pregătire și ce tip de pregătire este necesară?

2. Stabilirea obiectivelor

Proiectarea unor programe de pregătire și dezvoltare a resurselor umane nu este posibilă fără formularea unor obiective clare și concise. De asemenea, evaluarea unor astfel de programe este dependentă tot de obiective. Pe baza lor managerii pot determina dacă o persoană a obținut sau nu cunoștințele necesare.

Anumite firme și-au creat planuri de pregătire și dezvoltare pentru fiecare dintre angajații lor. Aceste planuri specifică sectoarele în care fiecare angajat are nevoie să-și dezvolte anumite competențe și capacități și identifică modalitățile specifice de realizare efectivă a lor. Ca un astfel de plan să fie complet el trebuie să se plieze pe obiectivele angajaților. Ce strategii ați utiliza pentru a contura lista acestor obiective?

3. Metode de pregătire și dezvoltare

Există o diversitate de metode de pregătire și dezvoltare ce pot fi clasificate în funcție de diferite criterii. Unele dintre acestea sunt aplicabile la nivel managerial, altele la nivelurile inferioare ierarhic. Însă, marea lor majoritate se aplică tuturor tipurilor de angajați. Metodele pot fi utilizate fie la locul de muncă, fie în afara sa. Tabelul 8.1. indică câteva tipuri de metode dintre care vom aborda câteva pe larg.

Pregătirea în afara mediului de lucru

Atunci când se consideră că efectele pregătirii la locul de muncă pot fi nesatisfăcătoare este reomandată alegerea unor metode aplicabile în afara locului de muncă. Acest tip de pregătire este adecvat și în situațiile în care trebuie antrenate și dezvoltate abilități complexe sau când se au în vedere aptitudini interpersonale specifice ce nu pot fi educate în mediul normal de lucru.

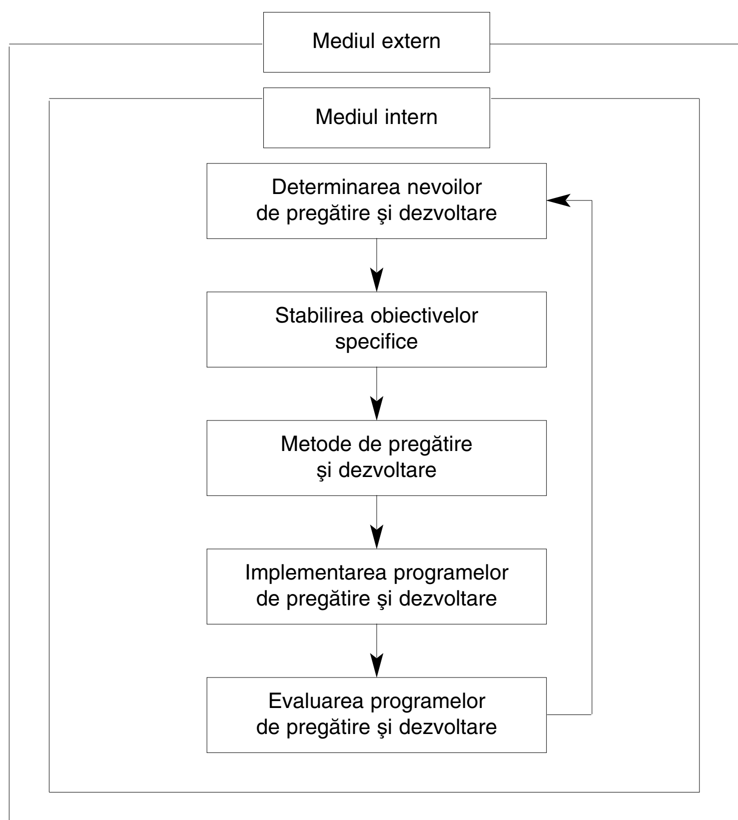


Figura 8.1. Etapele pregătirii şi dezvoltării

Tabelul 8.1.

Metode de pregătire la locul de muncă	**Metode de pregătire în afara locului de muncă**
Instruirea la locul de muncă	Metoda instruirii şi tutorierii
Metoda uceniciei	Studiul de caz
Rotaţia posturilor	Simularea
Învăţarea prin asistare	Jocurile de rol
	Cursurile formale
	Cursuri pe suport video

Costurile pregătirii în afara mediului de lucru sunt mari și există riscul ca posibilitatea de aplicare în practică a cunoștințelor căpătate de salariați să fie mai redusă.

Metoda instruirii și tutoriatului reprezintă o metodă de bază a pregătirii la locul de muncă. Instruirea este considerată ca fiind responsabilitatea de bază a șefului de

departament care are cea mai mare experiență și responsabilitate în domeniul formării continue a personalului. Totodată, el se află în postura de a oferi sfaturi avizate. Tutoriatul presupune același lucru ca și instruirea dar, în plus, tutorele poate fi și din afara organizației. Relațiile cu participanții la program pot fi de natură formală sau informală.

Instructorii și tutorii îndeplinesc următoarele roluri:
– asigură instruirea;
– susțin dezvoltarea profesională;
– elaborează sarcini care stimulează creativitatea;
– încurajează afirmarea pozitivă a angajaților;
– încurajează prietenia, acceptarea și colaborarea;
– consiliază.

Descrieți ce tip de relații trebuie să existe între tutore și tutoriat astfel încât această metodă să fie folosită cu succes.

Studiul de caz reprezintă o metodă de pregătire în care participanții trebuie să studieze informația furnizată despre un caz anume și să ia decizii pe baza acesteia. De regulă, studiul de caz este utilizat la clasă, sub supravegherea unui moderator/instructor.

Casetele video reprezintă un instrument extrem de popular, utilizat în pregătirea tuturor angajaților. Ele sunt folosite de firmele mici care nu-și permit metode mai costisitoare. Metoda are avantaje legate de costul redus și de flexibilitate și are drept scop modelarea comportamentului. Cu ajutorul casetelor video se ilustrează aptitudinile interpersonale și comportamentale în diferite situații inspirate din domeniul de activitate al participanților. Aceștia trebuie să observe modelele de comportament și să le raporteze comparativ la ale lor.

Jocurile de rol reprezintă o metodă folosită în general pentru nivelul managerial, la locul de muncă. Ea vizează un tip de pregătire în care li se cere participanților să răspundă unor probleme specifice legate de activitatea lor profesională. Jocurile de rol au scopul de a rezolva probleme legate de munca în echipă, comunicare, analiza stilului de conducere etc.

Rotația posturilor. Metoda rotației este o tehnică prin care un angajat se mută dintr-un post în altul, la intervale planificate. Metoda îi ajută pe noii angajați să aibă un tablou general asupra varietății posturilor și situațiilor de decizie, să înțeleagă legăturile ce se stabilesc între acestea. Din perspectiva strategiei de planificare a carierei nu este recomandat să se apeleze la această metodă pentru că poate conduce la scăderea simțului responsabilității. Este recomandat să se opteze pentru sarcini mai fixe dar mai provocatoare.

Produceți argumente pro și contra utilizării rotației posturilor ca metodă de pregătire a resurselor umane.

Pregătirea bazată pe calculator este o metodă care are avantajul vitezei, memoriei și manipulării unui număr mare de date. Mai mult, ea oferă flexibilitate în instrucție. Alte avantaje: independență față de instructor, utilizarea multimedia.

Pregătirea bazată pe Internet/intranet. Internetul și intranetul sunt utile pentru că oferă acces la materialele de curs. Prin intemediul lor are loc tutoriatul interactiv ce le permite persoanelor interesate să participe la cursuri *on line.* Avantajul major al acestei practici este că pune la dispoziție oriunde, oricând, în limbi diferite, ceea ce se cere. În plus, informația este prezentată atractiv.

Învățământul la distanță. Această metodă a devenit foarte populară. Avantajele sale sunt:

– flexibilitate;
– reducerea costurilor programelor de pregătire și dezvoltare;
– creșterea accesului la programele de pregătire și dezvoltare;
– utilizarea noilor tehnologii de comunicare;
– asigurarea consistenței instruirii.

Pregătirea la locul de muncă reprezintă o abordare informală a pregătirii ce constă în a învăța pe cineva o profesie concomitent cu exercitarea sa. Această metodă are avantajul de a corela foarte bine teoria cu practica. De asemenea, îi motivează foarte bine pe angajați întrucât face evidentă necesitatea pregătirii.

Puteți identifica dezavantajele pregătirii la locul de muncă?

Metoda uceniciei este folosită încă din Evul Mediu. Ea reprezintă un proces structurat prin care personalul dobândește abilități prin activități combinate de instruire la clasă și la locul de muncă. Pentru a fi eficientă ea trebuie să fie bine planificată și să țină seama de diferențele dintre indivizi.

Nominalizați posibilele diferențe dintre indivizi.

Simularea reprezintă o tehnică de pregătire și dezvoltare care îi pune pe participanți în condiții similare cu cele ale posturilor pe care le ocupă. De pildă, liniile aeriene de pasageri își pregătesc piloții utilizând simulatoarele de zbor, ceea ce implică mai puțin stres și absența riscului. Metoda este folosită pentru toți angajații care practică aceeași meserie. Avantajele sale pot fi:

– reducerea frustrării participantului în caz de nereușită;
– evitarea unor accidente sau erori în exercitarea reală a profesiei;
– salvarea imaginii organizației.

Centrele de evaluare au fost abordate în capitolul anterior ca dispozitiv de selecție.

4. *Implementarea programelor de pregătire și dezvoltare*

Un program de pregătire și dezvoltare proiectat perfect poate fi sortit eșecului dacă managerii nu-i persuadează pe participanți de meritele și avantajele sale. Participanții trebuie să fie convinși că programele sunt utile și valide și că îi pot

ajuta în realizarea obiectivelor profesionale și personale. Cu alte cuvinte, implementarea programelor și reușita lor ține de gradul de credibilitate al acestora.

Puteți descrie câteva modalități de motivare a angajaților în vederea participării la programele de pregătire și dezvoltare?

Implementarea este un pas foarte dificil din mai multe motive:

– managerii nu acordă destulă importanță programelor de pregătire și dezvoltare în sensul că acționează și se comportă ca și cum alte lucruri ar fi mai presante;

– există sau nu specialiști calificați disponibili;

– se manifestă rezistența angajaților la schimbare – feedback-ul participanților este vital în această etapă a procesului;

– trebuie asigurat un nivel ridicat al rezultatelor pe parcursul programului – acest lucru este foarte important în măsurarea eficienței programului și a progresului angajaților implicați în proces.

Aceste probleme nu sunt însă insurmontabile, dar ele trebuie rezolvate prompt pentru ca șansele de reușită ale programului să fie asigurate.

5. *Evaluarea pregătirii și dezvoltării*

Această etapă are în vedere identificarea beneficiilor tangibile pe care le are organizația prin implementarea programelor de pregătire și devoltare a resurselor umane. Pentru evaluarea procesului se poate face apel la o serie de criterii cum ar fi:

– *opiniile participanților.* Evaluarea programelor de pregătire și dezvoltare se poate realiza prin identificarea opiniilor participanților. Această activitate reprezintă o modalitate ce oferă răspunsuri și sugestii pentru îmbunătățirea programelor, dar nu ne putem baza doar pe ea. De pildă, programul se poate desfășura într-un loc exotic, ce oferă diverse prilejuri de relaxare, care pot induce evaluări subiective. Să recunoaștem că este, totuși, un mod bun de a obține feedback rapid.

– *aria de cuprindere a instruirii.* Anumite organizații administrează teste pentru a determina ce au învățat participanții la program. Testările preliminare și post-testările pot fi o procedură de evaluare a programelor. Conform acesteia, se administrează aceleași teste la începutul și la finalul programului. Compararea lor arată ce au acumulat în realitate candidații.

– *schimbarea comportamentală.* Testele pot arăta nu numai ce a învățat participantul, dar și cum i s-a schimbat comportamentul.

– *îndeplinirea obiectivelor programelor.* O altă procedură de evaluare a programelor de pregătire și dezvoltare este determinarea măsurii în care au fost atinse obiectivele asumate; la programele cu caracter aplicativ este mai ușor, pe când la cele care tratează chestiuni de mare anvergură este mai greu.

8.2. Dezvoltarea carierei profesionale

Dezvoltarea carierei salariaţilor este importantă pentru organizaţii în măsura în le care asigură deprinderile şi experienţa necesare pentru a face faţă schimbărilor legate de natura muncii.

În general, prin *carieră* înţelegem direcţia şi drumul pe care alege să le urmeze o persoană din punct de vedere al activităţii profesionale. O persoană îşi poate schimba cariera o dată sau de mai multe ori de-a lungul vieţii, fie datorită schimbărilor economice, tehnologice sau sociale, fie dintr-o motivaţie personală.

De-a lungul timpului cariera a fost considerată ca fiind succesiunea posturilor (de regulă în ordinea crescătoare a ierarhiei) pe care le ocupa o persoană pe parcursul vieţii sale, în acelaşi loc sau în diverse companii. Astăzi, cariera reprezintă o problemă ce presupune o gestionare complexă din mai multe perspective: planificare individuală, organizaţională, dezvoltare, securitate etc. Prin urmare, abordarea problemei dezvoltării carierei profesionale nu poate ignora configurarea relaţiilor pe care le presupune aceasta atât cu planificarea carierei organizaţionale cât şi cu planificarea carierei individuale. Totuşi, nu trebuie omis nici faptul că abordarea carierei individuale şi organizaţionale nu este posibilă decât în interiorul aşa numitului sistem al managementului carierei. Managementul carierei este un proces prin care o organizaţie încearcă să adapteze obiectivele individuale ale angajaţilor legate de carieră la cerinţele organizaţionale (Scarpello V. G., Ledvinka J., 1988, p. 524). Acest lucru este posibil prin asigurarea de către organizaţie a unei asistenţe coerente în favoarea angajatului, în vederea planificării şi dezvoltării strategiilor individuale legate de carieră.

Nu cu foarte mult timp în urmă, majoritatea oamenilor rămâneau fideli companiei şi carierei pe tot parcursul vieţii lor adulte şi active. Acum, aceste timpuri au apus. Consultanţii în resurse umane sunt de părere că oamenii sunt mai loiali carierei lor decât organizaţiei. De ce credeţi că s-a schimbat modul în care se raportează angajaţii la organizaţii?

În Figura 8.2. sunt prezentate, conform lui Thomas G. Gutteridge, relaţiile dintre sistemul planificării carierei individuale şi sistemul planificării resurselor umane – cu alte cuvinte sistemul managementului carierei.

8.2.1. Planificarea carierei – factori de influenţă

Planificarea carierei individuale reprezintă un proces activ prin care un individ îşi stabileşte scopurile carierei şi îşi identifică mijloacele de realizare a acestora. Aspectul cel mai important al planificării carierei constă în realizarea unei adecvări între obiectivele individuale şi oportunităţile de promovare posibile.

Planificarea carierei organizaţionale reprezintă un proces prin care organizaţia identifică mijloacele şi activităţile prin care fiecare angajat se poate dezvolta. Procesul are ca scop îmbunătăţirea capacităţii organizaţiei de a se desăvârşi prin

identificarea setului de abilități și a tipurilor de angajați de care are nevoie pentru a fi în pas cu vremurile.

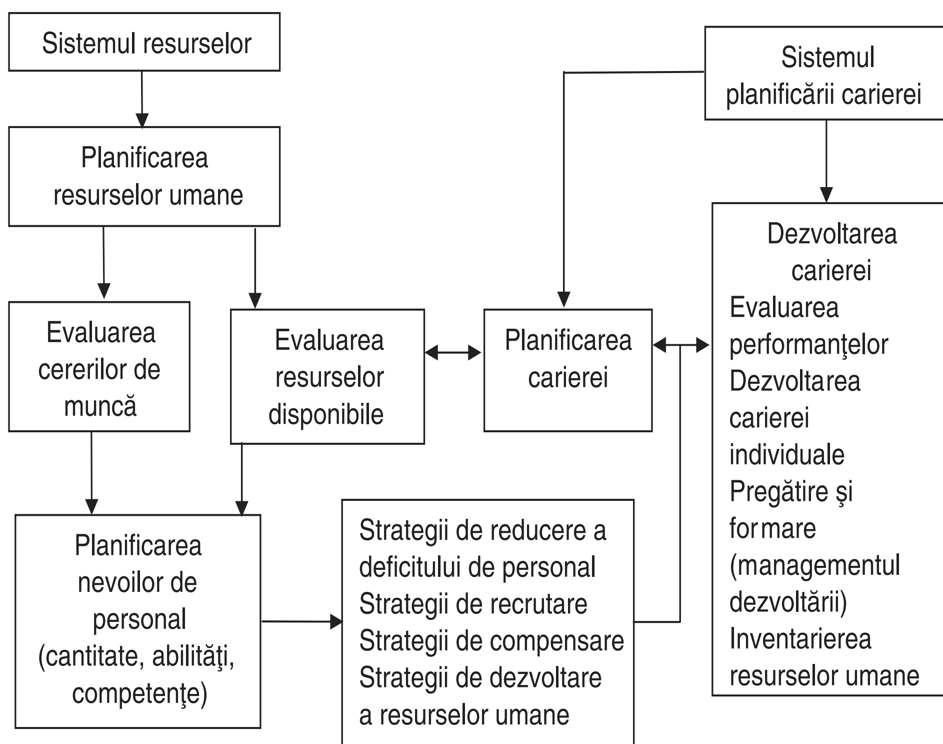


Figura 8.2. Sistemul managementului carierei

Planificarea carierei organizaționale și individuale nu sunt distincte. De pildă, o persoană care nu-și poate realiza aspirațiile individuale legate de carieră într-o organizație, o poate părăsi la un moment dat. Cu alte cuvinte, dacă organizația nu oferă oportunități legate de carieră, atunci angajatul poate renunța oricând la ea. Pentru a preîntâmpina aceste probleme, organizația trebuie să asigure angajaților asistență în planificarea carierei. În acest mod ambele părți implicate au de câștigat.

Factorii determinanți ai planificării carierei

Printre factorii care influențează planificarea carierei distingem:

– impactul stadiilor de viaţă asupra carierei;
– ancorele carierei.

Impactul stadiilor de viaţă asupra carierei

Cariera unei persoane trece prin diferite stadii care influenţează bagajul individual de cunoştinţe, dar şi preferinţa pentru anumite ocupaţii. Întrucât oamenii se schimbă, ei vor percepe diferit cariera în diferitele stadii de viaţă. Pentru individ, schimbările rezultă, în general, din procesul de îmbătrânire şi din existenţa unor oportunităţi diferite de dezvoltare şi de status. Principalele stadii ale vieţii pot fi văzute în Figura 8.3. Ele corespund principalelor stadii ale carierei (Mondy R. Wayne *et al.*, 2002, p. 253).



Figura 8.3. Stadiile carierei

Stadiul dezvoltării cuprinde perioada ce debutează odată cu momentul naşterii până la 14 ani. Pe parcursul acestui decupaj temporal individul îşi dezvoltă o viziune despre sine identificându-se şi interacţionând cu ceilalţi. În această perioadă, copiii experimentează diferite moduri de comportament şi de acţiune. Aceste experienţe îi ajută să înveţe cum reacţionează ceilalţi la diferite tipuri de comportament şi cum contribuie la descoperirea identităţii lor personale.

Stadiul explorării reprezintă perioada cuprinsă între 15 şi 25 de ani. În acest moment indivizii explorează, descoperă diferite alternative ocupaţionale. Ei încearcă să îmbine aceste alternative cu propriile lor interese şi abilităţi, formate sau descoperite prin educaţie, activităţi libere şi muncă. În general, tinerii îşi conturează alegerile în privinţa ocupaţiei la începutul acestei perioade. Cea mai importantă realizare la nivelul acestui stadiu este aceea că indivizii ajung la o înţelegere realistă a talentelor şi capacităţilor lor şi explorează alternativele cu privire la carieră, începând trecerea către lumea adultă.

Stadiul integrării este cuprins între 25 și 44 de ani. El reprezintă o parte majoră a vieții profesionale a individului. Cele mai norocoase persoane găsesc o ocupație potrivită în această perioadă și se angajează în activități care îi ajută să-și stabilească cariera. Pe durata acestei perioade indivizii sunt flexibili, își testează continuu capacitățile și abilitățile încercând să depășească alegerea ocupațională inițială, dacă aceasta nu li se potrivește. Acest stadiu are trei substadii:

– substadiul încercărilor cuprinde peroada 25-30 de ani. Acum individul caută să afle dacă opțiunea sa profesională este cea potrivită. Dacă nu este așa, atunci va tinde să o schimbe.

– substadiul stabilizării cuprinde perioada 30-40 de ani. În acest interval, individul își va stabili obiective profesionale mai ferme și se va angaja în mod clar în procesul de planificare a carierei, încercând să cunoască oportunitățile care să-l ajute, la îndeplinirea acestor scopuri.

– substadiul crizei de la mijlocul carierei; undeva, în jurul vârstei de 40 de ani apare și această criză. Acum indivizii își reevaluează progresele în carieră în funcție de scopurile și ambițiile inițiale. În acest stadiu, individul va avea de gestionat atât cariera cât și problemele familiei și ale timpului liber. Este așadar timpul alegerilor dificile.

Stadiul conservării situat între 45 și 65 de ani corespunde individului care și-a creat deja un loc pe piața muncii. Majoritatea eforturilor sale se concentrează pe menținerea câștigurilor carierei. Individul se mai focalizează și pe împlinirea nevoilor de pregătire și dezvoltare în vederea conservării unei linii ascendente a carierei.

Stadiul declinului. Acum pensionarea devine o realitate irefutabilă. Această perioadă se caracterizează prin reducerea nivelului reponsabilității și implicării. De regulă, indivizii își asumă acum alte roluri, precum îndrumarea altor angajați. În cazul în care sunt însă depășiți de limitele fizice ale rezistenței trebuie să se retragă.

Ancorele carierei reprezintă un alt set de factori care influențează cariera.

În timp ce perspectiva stadiilor carierei ajută la clarificarea problemelor pe care salariatul trebuie să le gestioneze în diferitele momente ale activității sale profesionale, perspectiva ancorelor carierei poate fi considerată un factor al determinării preferințelor ocupaționale. Oamenii își aleg profesia datorită experienței de viață, intereselor, nevoilor, valorilor și altor cerințe ale personalității lor. Cercetările au arătat că indivizii cu aceeași ocupație au preferințe similare în raport cu locul de muncă (Scarpello, Ledvinka, 1988, p. 536).

E. Schein (1978) structurează trei grupe de factori pe care se bazează ancorele carierei:

– autoperceperea talentelor și abilităților generate de reușitele actuale la locul de muncă;

– autoperceperea motivelor și nevoilor generate de oportunitățile de testare a punctelor tari și punctelor slabe;

– autoperceperea abilităților și valorilor generate de normele și valorile organizației.

Toţi aceşti factori ghidează, constrâng şi fundamentează conceptul despre sine şi predetermină aşteptările indivizilor legate de carieră.

E. Schein (1975) afirmă în cercetarea sa că ancorele carierei diferă la membri unui grup profesional. În urma studiilor efectuate pe un grup de 44 de absolvenţi de masterat în management şi pornind de la premisa că fiecare om are aspiraţii, experienţă şi cunoştinţe diferite, el identifică cinci ancore care cântăresc în balanţă atunci când un individ alege şi se pregăteşte pentru o carieră:

– *competenţa managerială.* Scopul managerilor este acela de a dobândi calităţi analitice (abilitatea de a identifica, analiza şi rezolva probleme în condiţiile lipsei de informaţii complete şi într-un climat de incertitudine), interpersonale (abilitatea de a influenţa, superviza, conduce, coordona şi controla oamenii la toate nivelurile organizaţiei, cu scopul atingerii obiectivelor organizaţionale), emoţionale (capacitatea de a fi mai degrabă stimulat de crize emoţionale şi interpersonale decât obosit şi saturat). Indivizii care se folosesc de aceste substraturi îşi doresc să conducă oameni.

– *competenţele tehnice/funcţionale.* Motivaţia tehnicienilor constă în a-şi dezvolta talentele tehnice. Astfel de oameni nu-şi doresc funcţii de conducere.

– *securitate/stabilitate.* Motivaţia indivizilor ce-şi doresc siguranţa este aceea de a menţine stabilă cariera profesională.

– *creativitatea* – indivizii creativi doresc, de regulă, să creeze, să construiască ceva care să le aparţină în întregime.

– *autonomia şi independenţa* – cariera se întemeiază pe dorinţa persoanelor de a fi libere de constrângerile organizaţionale.

Unii specialişti (Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, 2002, p. 255) au adăugat o altă ancoră la tabloul lui Schein, pentru a oglindi mai fidel schimbările şi evoluţia naturii forţei de muncă actuale, aflată în plină revoluţie tehnologică. Este vorba despre *competenţa tehnologică* tradusă prin afinitatea naturală pentru tehnologie şi dorinţa de a lucra cu aceasta oriunde şi oricând.

Care credeţi că sunt ancorele carierei ce au predeterminat propria dumneavoastră alegere?

Alături de Schein, Derr (1980) a abordat în studiile sale indicatorii care îi ghidează pe angajaţi în definirea preferinţelor legate de carieră. Într-o cercetare asupra ancorelor carierei realizată pe 154 de ofiţeri de marină, Derr a păstrat doar două dintre ancorele din modelul lui Schein: competenţele tehnice şi autonomia/independenţa. El a extins şi modificat celelalte ancore astfel încât a stabilit două tipuri de competenţă managerială, două tipuri de creativitate şi o variantă a ancorei securităţii/stabilităţii a lui Schein. Modelul inovator al lui Derr cuprinde tipologiile pe care le analizăm mai jos.

– *Conducătorul orientat spre ascensiune*. Subiecţii la care s-a identificat această ancoră promovează în carieră în mod natural, fără efort, aducând contribuţii reale în activitatea lor profesională. Pe măsură ce le creşte reponsabilitatea devin lideri excelenţi.

– *Creativitatea orientată spre dezvoltare* îi caracterizează pe subiecții care manifestă o nevoie permanentă de dezoltare, inovație și creativitate.

– *Creativitatea antreprenorială* îi caracterizează pe subiecții care construiesc, asumându-și riscuri dacă este necesar.

– *Spiritul de luptător* – ancoră neidentificată de Schein – îi caracterizează pe subiecții cu mare nevoie de aventură, chiar aventură la limita dintre viață și moarte. Ei sunt iubitori ai acțiunii, ai misiunilor periculoase al căror succes depinde de aptitudinile și abilitățile lor.

Studiile despre ancorele carierei ale lui Schein și Derr au implicații importante în planificarea dezvoltării carierei și, în genere, în managementul resurselor umane; de pildă, ele pot oferi informații esențiale în proiectarea posturilor. Aceste concepții ajută organizația să discearnă preferințele angajaților legate de carieră și să determine ce aspecte creează diferențe în planul preferințelor.

Cele două abordări asupra ancorelor carierei sunt complementare. Ele arată că ancorele tehnice și funcționale sunt comune majorității oamenilor. Dacă anumite ancore pot fi caracteristice unui grup profesional, altele pot fi reprezentative, mai degrabă, într-un anume departament și nu într-altul.

8.2.2. Planificarea carierei organizaționale

De-a lungul timpului s-a crezut că planificarea carierei este un proces liniar, fără asperități și linii sinuoase. Astăzi însă, schimbările rapide au un puternic impact asupra planificării carierei și este important să fim capabili să facem predicții. „*Predicțiile au un puternic impact asupra planificării carierei; aceasta din urmă, la rândul ei, fiind esențială pentru supraviețuirea indivizilor și organizațiilor*“ (Mondy R. Wayne *et al.*, 2002, p. 256).

După cum am mai arătat, planificarea carierei implică două niveluri: individual și organizațional.

a) Planificarea carierei individuale

În vederea planificării carierei, un individ își evaluează constant interesele, abilitățile, își apreciază oportunitățile, își stabilește scopurile carierei și proiectează activități de dezvoltare. Așadar, procesul de planificare individuală a carierei presupune înțelegere de sine și autoevaluare. Numai după aceasta o persoană este capabilă să-și stabilească obiectivele și să-și proiecteze modul în care le poate împlini.

Autoevaluarea reprezintă procesul cunoașterii de sine. O autoevaluare realistă îl poate ajuta pe individ să evite greșelile care pot afecta traiectul său profesional.

Există numeroase instrumentele utile în autoevaluare. Dintre acestea amintim: balanța punctelor tari și punctelor slabe, trecerea în revistă a ceea ce place și displace.

Balanța punctelor tari și punctelor slabe

Este o procedură de autoevaluare, al cărei creator a fost Benjamin Franklin, ce îi ajută pe indivizi să-și localizeze slăbiciunile și punctele forte. Angajații care își conștientizează punctele tari se pot folosi la maxim de ele. Conștientizându-și

slăbiciunile ei le pot depăşi. O astfel de balanţă presupune următoarea procedură: se împarte o foaie de hârtie în două; într-o coloană se notează punctele tari, în cealaltă punctele slabe. De regulă, numărul slăbiciunilor surclasează numărul punctelor tari. Acest proces trebuie reiterat până ce persoanele ajung la o corectă cunoaştere de sine. Utilitatea procesului este garantată şi de faptul că, la un moment dat, în timp, după reluări succesive, unele puncte slabe pot deveni puncte tari.

Realizaţi o balanţă a punctelor tari şi a punctelor slabe în ceea ce vă priveşte, utilizând modelul propus.

Inventarul a ceea ce place şi a ceea ce displace

Este o procedură care îi ajută pe indivizi să determine restricţiile pe care şi le pun ei înşişi. Cunoaşterea acestora poate conduce la evitarea unor probleme ce pot apărea la un moment dat în carieră. Printre tipurile de restricţii pe care şi le autoimpune un individ întâlnim: neplăcerea de a călători, mărimea organizaţiei, tipul de oraş în care vrea să locuiască etc. În Tabelul 8.2. este prezentat un exemplu de astfel de inventar.

Pe lângă autoevaluare, un individ mai poate ţine seama şi de următorii paşi în planificarea carierei individuale (Marcus Sander, Jotham G. Friedland):

– acceptarea noilor valori de la locul de muncă;
– încercarea de a fi mereu cât mai valoros pentru organizaţie;
– evitarea lipsei de informare;
– căutarea unor noi forme şi mijloace de formare;
– proiectarea unor scopuri financiare şi profesionale, concomitent cu planurile de realizare a lor;
– pregătirea pentru supravieţuire în actualul post şi pentru obţinerea următorului;
– motivarea prin propriile obiective nu prin teamă sau mânie;
– punerea în valoare pe piaţa muncii („să ştii să te vinzi“);
– îmbunătăţirea motivaţiei şi implicării;
– anticiparea punctelor slabe viitoare;
– flexibilitate şi adaptabilitate la schimbare;
– stabilirea propriilor limite.

b) Planificarea carierei organizaţionale

Planificarea carierei organizaţionale începe odată cu plasarea unei persoane într-un post şi cu orientarea iniţială. Conducerea va trebui să înregistreze performanţa în muncă şi să o compare cu standardele postului respectiv. De asemenea, trebuie identificate punctele tari şi punctele slabe ale salariatului pentru a lua o decizie referitoare la cariera acestuia. Evident că această decizie nu este definitivă, întrucât ea poate fi infirmată pe parcursul procesului.

Tabelul 8.2.

Ceea ce place	Ceea ce displace
Să călătorească.	Să lucreze pentru o firmă mare.
Să locuiască în partea de sud a oraşului.	Să lucreze într-un oraş mare.
Să fie propriul şef.	Să lucreze la un birou toată ziua.
Să locuiască într-un oraş mic.	Să poarte costum tot timpul.
Să joace fotbal în timpul liber.	Să lucreze noaptea.

Această decizie preliminară se bazează pe următorii factori:
– nevoile individuale;
– aspirațiile și abilitățile;
– nevoile organizației.

Următorul pas constă în planificarea programelor de dezvoltare în funcţie de nevoile specifice ale angajaților.

Nu trebuie să uităm că planificarea carierei este un poces dinamic. De aceea, flexibilitatea este absolut necesară în mediile organizaționale de astăzi.

Planificarea organizațională a carierei este strâns legată de planificarea individuală. Companiile trebuie să își orienteze eforturile de planificare a carierei organizaționale spre obiectivele specifice ale angajaților legate de carieră. Ele trebuie să le furnizeze acestora opotunități diverse de învățare și acțiune. Organizațiile trebuie să dezvolte programe de planificare a carierei.

Programele de planificare a carierei trebuie să îndeplinească următoarele obiective:
– cunoașterea, punerea în valoare și dezvoltarea eficientă a talentelor angajaților;
– creșterea loialității și motivației angajaților;
– determinarea nevoilor de pregătire și dezvoltare ale angajaților;
– evaluarea oportunităților profesionale ale angajaților;
– stimularea unei atitudini pozitive și adeziunii la cultura oragnizațională.

Credeți că există vreo legătură între dispariția unor meserii vechi și apariția altora noi și procesul de planificare a carierei?

8.2.3. Dezvoltarea carierei

Dezvoltarea carierei reprezintă o cale formală utilizată de o organizație în scopul de a-i ajuta pe angajați să dobândească abilitățile și experiența necesare în vederea îndeplinirii unei activități. Dezvoltarea carierei este foarte importantă întrucât motivează și crește loialitatea resurselor umane dintr-o organizație. Ea îi pregătește totodată pe angajați atât pentru satisfacerea nevoilor individuale cât și a nevoilor actuale și viitoare ale organizației.

Dezvoltarea carierei presupune o interacțiune între aptitudinile și aspirațiile individului legate de autorealizare și oportunitățile oferite de organizație. Această problemă nu poate fi discutată doar în context organizațional, ci și din perspectiva dezvoltării în anasamblu a individului. Ca urmare, studiile de specialitate (Torrington

D., Hall L., London, 1995, p. 438) accentuează asupra faptului că dezvoltarea carierei reprezintă, în primul rând, o responsabilitate a individului. Rolul organizației în dezvoltarea carierei vizează integrarea, loialitatea angajaților, implementarea unor programe de pregătire adecvate și sprijinirea celor ce caută oportunități de dezvoltare.

Pregătirea și dezvoltarea carierei reprezintă o parte integrantă a evaluării performanțelor organizaționale.

Conform lui Lawrence Klatt, elementele dezvoltării carierei sunt:

a. stabilirea scopurilor și a acordurilor de pregătire;

b. identificarea sarcinilor critice ale postului;

c. pregătirea și dobândirea altor experințe;

d. evaluarea periodică.

Schema conexiunilor dintre elementele enumerate este prezentată în Figura 8.4.

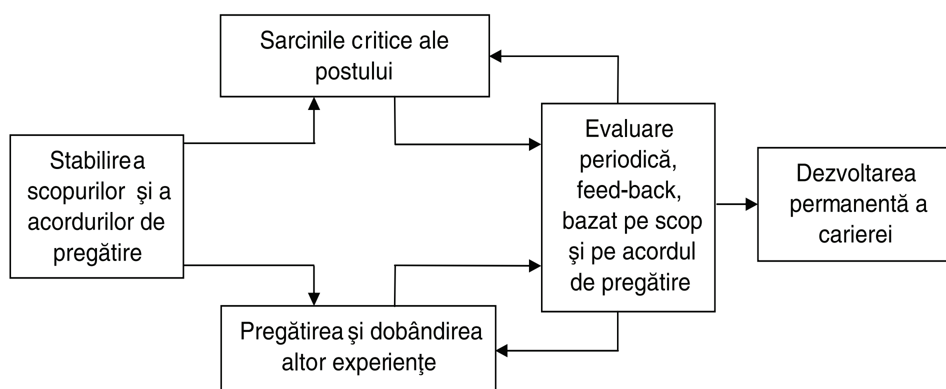


Figura 8.4. Elemetele dezvoltării carierei

O abordare a acestei probleme nu poate ignora trecerea în revistă a accepțiunilor conceptului de carieră și totodată a miturilor țesute în jurul său. Numai astfel putem identifica relațiile corecte dintre dezvoltarea carierei, individ și organizație.

Studiile de specialitate (a se vedea, de pildă, sistematizările lui L. Klatt) relevă faptul că termenul de carieră nu poate fi definit univoc. În ciuda ariei sale semantice foarte largi, vom încerca să sistematizăm următoarele accepțiuni:

– cariera ca avansare, ascensiune într-o organizație;

– cariera ca profesie (dezvoltarea profesională a unui individ);

– cariera ca ocupație (post ocupat de un individ);

– cariera ca succesiune de posturi ocupate de un individ de-a lungul vieții;

– cariera ca perspectivă subiectivă – rolul pe care îl are munca în viața unei persoane;

– cariera ca percepție obiectivă – dezvoltarea personalului din perspectiva dezvoltării aptitudinilor comportamentale, abilităților necesare ocupării diverselor posturi.

Sesizați vreo diferență între siguranța locului de muncă și siguranța carierei? Argumentați răspunsul.

Potrivit lui Loyd L. Byars și Leslie Rue (1987, p. 274) abordarea problemelor legate de planificarea și dezvoltarea carierei poate fi împiedicată de existența unor mituri. Ei își propun deconstruirea acestor *mituri ale carierei* cu scopul declarat de a întemeia cât mai riguros o perspectivă corectă asupra acestor activități specifice managementului resurselor umane. Iată mai jos care sunt miturile însoțite de critica lor.

1. La nivelurile ierarhice superioare mai este întotdeauna loc pentru încă o persoană. Această presupoziție poate genera frustrări la nivelul personalului prin supraestimarea șanselor de obținere a unui post de conducere.

2. Succesul depinde de prezența la locul și momentul potrivit. Există situații în care funcționarea acestui mit poate genera probleme de neacceptare a unor previziuni.

3. Sunt promovați cei mai competenți angajați. Critica acestui mit se referă la faptul că performanța într-un post nu garantează performanța în altele.

4. Planificarea și dezvoltarea carierei sunt activități ce aparțin exclusiv departamentului de resurse umane. Este adevărat că acesta din urmă poate asista, consilia și evalua dezvoltarea individului, dar nu în exclusivitate.

5. Avantajele revin celor care muncesc mult și în condiții dificile. Faptul că managerii își doresc ca angajații lor să petreacă mult timp la serviciu sau că personalul dorește să o facă urmărind astfel să-și impresioneze superiorii, este o iluzie.

6. Avansarea depinde de tipul de manager. Acest mit poate conduce la lipsa de implicare și adoptarea unei atitudinii defensive în dezvoltarea propriei cariere. De asemenea, poate genera și o lipsă de responsabilitate atunci când apar insuccese.

7. Identifică slăbiciunile și corectează-le muncind din greu! În practica managementului resurselor umane mai importantă este determinarea punctelor tari în dezvoltarea carierei; după aceea pot fi îmbunătățite punctele slabe.

8. Viața de familie și profesia sunt distincte. O persoană nu-și poate planifica cariera și realiza obiectivele decât în raport cu împlinirea altor interese ce nu sunt neapărat legate de profesie. Cu alte cuvinte, obiectivele carierei nu trebuie să intre în conflict cu obiectivele vieții private.

9. Vaca vecinului dă lapte mai gras. Acest mit se traduce astfel: întotdeauna altă cale a carierei pare mai potrivită decât cea aleasă inițial.

Referitor la metodele de dezvoltare a carierei, notăm faptul că sunt numeroase și că majoritatea lor include diferite tipuri de pregătire prezentate deja în capitolul dedicat pregătirii și dezvoltării resurselor umane.

Dezvoltarea carierei profesionale presupune o serie de obiective pe care le vom putea compara cu obiectivele clasice ale activităților de resurse umane (Desler Gary, 2003, p. 274) ca în Tabelul 8.3.

Tabelul 8.3.

Activitatea de resurse umane	**Obiectivele clasice ale activităţilor de resurse umane**	**Obiectivele dezvoltării carierei**
Planificarea resurselor umane	Analiza posturilor, aptitudinilor, sarcinilor actuale şi viitoare. Cunoaşterea nevoilor de personal.	Îmbogăţirea informaţiilor despre interesele şi preferinţele individuale.
Pregătirea şi dezvoltarea	Furnizarea oportunităţilor pentru învăţare şi informare.	Asigurarea informaţiilor despre orientarea carierei şi despre orientarea dezvoltării individuale.
Evaluare şi/sau recompensă	Evaluarea performanţelor	Creşterea plajei scopurilor individuale şi planurilor de dezvoltare.
Recrutarea	Identificarea şi atragerea celor mai calificaţi candidaţi	Asigurarea adecvării dintre indivizi şi posturi pe baza unor variabile legate de interesele profesionale ale angajaţilor.
Compensaţii şi beneficii	Recompense pentru productivitate, talent etc.	Recompensarea activităţilor conexe profesiunii.

Instrumentele dezvoltării carierei se referă la abilități, educație, experiență, modificări comportamentale care – abil gestionate de manageri – permit salariaților să muncească mai bine și mai performant.

Cei care participă la elaborarea efectivă a programelor de dezvoltare a carierei sunt:

– *conducerea* abilitată să ia decizia de a susține programul și de a aloca resursele necesare;

– *specialiștii* departamentului de resurse umane – oferă informația necesară, asigură instrumentele de lucru și orientarea salariaților;

– *șefii de departamente* sunt responsabili cu furnizarea suportului logistic și înregistrarea feedback-ului;

– *angajații* în calitate de responsabili ai dezvoltării carierei lor.

Metode de dezvoltare și planificare a carierei

Există numeroase metode de planificare și dezvoltare a carierei. Unele sunt utilizate independent, altele combinat. Dintre acestea amintim:

– discuțiile de cunoaștere a angajaților – metodă formală ce presupune discuții între subordonați și superiori sau reprezentanți ai departamentului de resurse umane

cu scopul stabilirii celor mai bune tipuri de activități de planificare și dezvoltare a carierei;

– materialele de sprijin (ghiduri, broșuri) – anumite firme furnizează materiale specifice concepute să-i ajute pe angajați în planificarea și dezvoltarea carierei. Acestea sunt realizate astfel încât să se coleze pe nevoile specifice ale organizației;

– sistemul evaluării performanțelor se referă la aprecierea performanței și la evaluarea punctelor tari și punctelor slabe ale angajaților;

– atelierele de lucru – anumite companii organizează workshop-uri cu scopul de a-i ajuta pe angajați să-și planifice și să-și dezvolte cariera în interiorul companiei;

– planurile de dezvoltare individuală – angajații sunt încurajați să conceapă propriul lor plan de dezvoltare a carierei, care va constitui un nucleu de pornire.

8.3. Aplicaţii şi studii de caz

1. Programele de pregătire și de dezvoltare bine concepute sunt cruciale pentru noii angajați, fie că au sau nu experiență. Comentați această afirmație utilizând cunoștințele acumulate.

2. Explicați cum puteți determina nevoile de pregătire ale unei persoane care ocupă un post de contabil la o firmă de dimensiuni mijlocii, student la o facultate de contabilitate și finanțe și care tocmai a fost respins la examenul de contabilitate susținut în timpul sesiunii.

3. Ce obiective urmăresc programele de pregătire și de dezvoltare a carierei în organizația unde lucrați?

4. Planificarea și dezvoltarea carierei sunt foarte importante într-o organizație. Acest enunț a devenit deja un loc comun în managementul resurselor umane. Angajații doresc să știe cum se vor adapta viitorului organizației. Evaluați această situație din perspectiva celor studiate.

5. Studiu de caz (adaptat după Gary Dessler, *Human Resource Management*, 2003) Jim Wayne, președintele firmei *Doors* are următoarea problemă: deși le spune angajaților săi cum să-și facă treaba, ei lucrează invariabil „după capul lor“, departe de modul în care a hotărât el. În acest context, apar certuri frecvente între Jim, salariați și șefii de departament. De pildă, în departamentul de proiectare a ușilor, proiectanții ar trebui să colaboreze cu arhitecții, conform unor specificații prestabilite. Proiectanții greșesc invariabil. Ei proiectează ușile folosind o mare cantitate de oțel („deși nu fac rachete“, ca să-l cităm pe Jim), crescând inutil și semnificativ costurile de producție. Aceleași probleme apar și în alte departamente.

Procesul obișnuit de pregătire a personalului la *Doors* se derulează cu sincope pentru că nici un departament nu are vreun manual de pregătire profesională, și numeroase fișe de post sunt neactualizate. Pregătirea noilor angajați se face exclusiv la locul de muncă. De obicei, persoana care urmează să părăsească compania îl pregătește pe noul angajat, într-un interval de una-două săptămâni. Dacă angajatul a părăsit deja *Doors*, personalul nou este pregătit de alți salariați care au ocupat

ocazional postul respectiv. În esență, procesul de pregătire se desfășoară la fel în toate departamentele companiei – pentru mașiniști, secretare, funcționari etc.

Întrebări:

1. Explicați de ce angajații de la *Doors* lucrează „după capul lor“.
2. Ce rol joacă fișa postului în pregătirea personalului?
3. Explicați detaliat cum poate fi îmbunătățit procesul de pregătire a resurselor umane în această companie.
4. Studiu de caz (Stanciu, Leovaridis, p. 107)

George și Mihai au aceeași vârstă și sunt colegi la un institut de biochimie, care a primit numeroase recunoașteri internaționale pentru descoperirile în domeniu realizate aici. Amândoi sunt cercetători principali gradul III. George are o vechime în domeniu de 6 ani, iar Mihai de 7 ani. În institut apare o oportunitate – se eliberează un post de cercetător principal gradul II (nivelul imediat superior celor doi), post ce poate fi ocupat de persoane cu o experiență de 7 ani în domeniu sau, în cazuri excepționale, de persoane cu o vechime mai mică de 7 ani dar mai mare de 4 ani, însă care au obținut rezultate deosebite. O astfel de situație ieșită din comun o avea George, care în anul anterior făcuse niște descoperiri cu totul remarcabile în domeniul biochimiei, descoperiri pe baza cărora putea fi eradicată o boală cu care omenirea se luptă de mult timp.

Șeful celor doi este pus într-o situație dificilă, neștiind cui să acorde postul, în condițiile în care fiecare din cei doi se consideră îndreptățiti să-l primească, iar în cazul în care nu se întâmplă așa, cel nepromovat amenință cu darea demisiei, ceea ce ar însemna o mare pierdere pentru institut. Responsabilul cu resursele umane vine cu propunerea fie de a angaja pe cineva din afară, fie de a lichida postul liber, sperând ca în acest caz celor doi colegi nu le va fi afectat orgoliul și vor renunța la ideea de a-și da demisia.

Întrebări:

1. Ce decizie ați lua, dacă ați fi în locul șefului celor doi cercetători?
2. Ce atitudine ați adopta, dacă ați fi în locul lui George sau al lui Mihai și nu ați fi promovat, fie pentru că a fost promovat colegul, fie cineva din afară, fie a fost lichidat postul?
3. Există o problemă legată de management în Institutul de Biochimie?

Bibliografie

1. Belcourt Monica, Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott, *Managing human resources*, Second Canadian Edition, ITP Nelson, Toronto, 1999.
2. Bramhan T., Cox D., *Cum să obții ușor un loc de muncă*, Teora, București, 1997.
3. Byars Loyd, Rue Leslie, *Human Resource Management*, Homewood, Irwin, 1987.
Cherrington D. J., *The Management of Human Resource*, Allyn and Bacon, Boston, 1991.
4. Chișu V. A., Rotaru F., *Manualul specialistului în resurse umane*, Irecson, București, 2002.
5. Cândea Rodica, Cândea Dan, *Comunicarea managerială*, Expert, București, 1996.
6. Cole G. A., *Managementul personalului*, CODECS, București, 2000.

7. Dessler Gary, *Human Resources Management*, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

8. Heneman H. G *et al.*, *Personnel Human Resource Management*, Fourth edition Irwin, Boston, 1989.

9. Klatt A. Lawrence, Murdick R. G., Schuster F. E., *Human Resource Management*, Charles, E. Merill Publishing A. Bell Howell Company, Columbus-Toronto-London-Sydney, 1985.

10. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001.

11. Milkovich, G. T., Boudreau J. W., *Human Resource Management*, Sixth edition Irwin, Boston, 1991.

12. Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane, *Human Resource Management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, 2002.

13. Organ W. Dennis, Thomas Bateman, *Organizational Behavior*, Homewood, Illinois, 1986.

14. Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, *Personnel and Human Resource Management*, Fifth edition, West Publishing Company, 1993, USA-MN St. Paul.

15. Scarpello, V. G., Ledvinka, J., *Personnel/Human Resources Management*, 1988, PWS-Kent Publishing Co., USA.

16. Stanciu Ștefan, Leovaridis, Cristina, *Managementul resurselor umane. Teste și studii de caz*, Editura Bren, București, 2003.

17. Tapia Claude, *Management et Sciences Humaines*, les Editions d'Organisation, Paris, 1991.

18. Torrington D., Hall L., *Personnel Management*, London, 1995.